الجمــــهورية الجــزائـــريـــة الديمقـــراطيـــة الشعبيـــة
وزارة التـــعليـــم العـــالـــي والبـــحث العلمـــي
جــــامـــعـــة الحاج لخضر- بـــاتنة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والاقتصادية- باتنة (B.E-E.T.B)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إعــداد الطــالبـــة: رباب أقــطـــي
تحت إشـــراف الأستـــاذ الدكتور: بلقـــاســـم بوقـــرة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
عبد العالي دبلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	رئيسا
بلقاسم بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مقررا
رابح حروش	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	عضوا
فطيمة دريد	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	عضوا

السنة الجامعية: 2008-2009

بسم الله الرحمن الرحيم

{قُلِ اللّهُمَّ مَالِكَ اَلْمُلْكِ تُوتِى الْمُلكِ مِن تَـــشَآءُ وَتَنزِعُ الْمُلكَ مِمَّن تَشَآء وَتُعِزُّ مَن تَشَآءُ وَتُـــذِلُّ مَن تَشَآءُ بِيَدِكَ اَلْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَـــى كُــلِّ شَـــيْءٍ قَدِيرٌ(26) تُولِجُ اَليْلَ فِي النَّهَارِ وَتُولِجُ النَّهَارَ فِي اليْلِ وَتُخْرِجُ اَلْحَيَّ مِنَ اَلْمَيِّتِ وَتُخْرِجُ اَلْمَيِّتَ مِـــنَ الْحَيِّ وَتَرْزُقُ مَن تَشَآءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ (27)}.

آل عمران (26–27)

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

{ولئن شكرتم لأزيدنكم}، فالشكر لله المتفضل علينا بإتمام هذا العمل المتواضع ، سبحانه من رزقنا مع ذلك الصبر والإرادة والصحة. فيارب زدنا علما وفهما وانفعنا بما علمتنا وارزقنا العمل بعد العلم، وبارك لنا في أعمارنا وأوقاتنا.

{لم يشكر الله من لم يشكر الناس}، فكل عبارات والشكر والعرفان والتقدير للأستاذ الدكتور بلقاسم بوقرة على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ، وعلى جميل توجيهاته السديدة وإرشاداته القيمة و المفيدة ، فبوركت أستاذي ودمت معطاء، متواضعا وراقيا.

شكرا لكل من مد لنا يد العون والمساعدة فجزا الله كل خَيِّرٍ ألف خَيْرْ .

شكرا للأستاذة والأخت الفاضلة ليندة العابد.

كما أوجه شكري الموصول إلى إطارات مكتب الدراسات التقنية والاقتصادية – باتنة على مساعدتهم لنا في إنجاز البحث وعلى رأسهم مدير المكتب السيد المحترم : محمد عوف.

الموضـــوع	الصفحـــة

الفصل الثالث: الدراسة النظرية للمؤسسة الاقتصادية

الفصل الرابع: التكوين الجامعي وعلاقته بالكفاءة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

فهرس الجداول

مقـدمـة

مقـــــدمة:

تعتبر الجامعة مكان للفكر الحر وموطن لنمو المعرفة والخبرة والإبداع مع الحفاظ على القيم والأخلاق، ومؤسسة اجتماعية تقوم بتكوين إطارات قادرة على مواجهة صعاب الحياة، وبالتالي تزويد سوق العمل بما تتوقعه المؤسسات المختلفة من معارف ومهـارات تتناسب والمتغيرات البيئية التكنولوجية والاقتصادية والثقافية ومن ثـم خدمـة الاقتـصاد الوطني.

ومن هذا المنطلق فإن الجامعة تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أداته في صنع قياداته الفنيـة والمهنيـة والسياسية والفكرية.

وكما تتأثر الجامعة بالجو الاجتماعي المحيط بها فإنها أيضا قادرة على التأثير فيه، وذلك من خلال جودة ونوعية التكوين الذي يعتبر آلية فعالة من آليات الجامعة ووسيلة لإعـداد كفاءاتها وإطاراتها عن طريق تنمية معارفهم وقدراتهم، وإكسابهم مهارات تتماشى إلى حد كبير مع متطلبات الواقع المهني الذي يرتبط مع التكوين في علاقة من الفروض أن تكون تكاملية تبادلية مع هذه المؤسسات الاقتصادية خاصة.

وباعتبار الجامعة الجزائرية واحدة من جامعات البلدان النامية فهي تواجه ضـرورة حتمية تتمثل في ربط مخرجاتها بالمحيط المتواجدة فيه وبتعبير أدق بالميدان العملي مـن أجل تحقيق متطلبات التنمية الشاملة للمجتمع، حيث أن هذه المخرجات التي تمثل إطارات ينتظر منها توظيف تكوينها الجامعي الذي يساهم في قدرتها وكفاءتها للقيام بالدور المنوط بها في المؤسسات المختلفة وخاصة الاقتصادية منها، هذه الأخيرة التي تعتبر محرك مـن محركات التنمية في البلاد من خلال مواردها البشرية والماديـة التـي تـضمن الإنتـاج الاقتصادي.

وبالتالي فإن حاجة المؤسسة الاقتصادية إلى مجموع الخريجين أو الإطارات تبقـى حاجة ملحة يزيد من ضرورتها عنصر الكفاءة التي تجمع بين القدرة والمهارة والمعرفـة في ميدان العمل، وتتجلى الكفاءة في هذا المجال بعدة مظاهر، كالأداء الفعال، الاتـصال بكل قنواته، وصنع القرار من خلال اتخاذه والمشاركة فيه.

وبناءا على ما سبق ولمعرفة العلاقة التي تربط الجامعة من خلال عملية التكـوين بالمؤسسة الاقتصادية ، جاءت هذه الدراسة لمعالجة كفاءة الإطار كنتاج للتكوين الجامعي

وكمطلب رئيسي للمؤسسة الاقتصادية ومستثمر لها، ومدى مساهمة التكوين الجامعي في تحقيق هذه الكفاءة .

ولقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس ضم متغيري الدراسة سالفي الذكر: التكوين الجامعي وكفاءة الإطار، وانبثقت عنه تساؤلات فرعية ضمت مؤشرات المتغيرين.

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعالجة الموضوع تم انتهاج الخطة التالية وتقسيم الفصول كالآتي:

الفصل الأول: يحمل عنوان "الإطار المنهجي للدراسة"، ويتضمن طرح الإشكالية وتحديد أبعادها، تساؤلات الدراسة، أهمية الدراسة والأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع، أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الرئيسية في الدراسة، والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

الفصل الثاني: بعنوان" الدراسة النظرية للتكوين الجامعي"،ويتضمن عناصر الجامعة إضافة إلى **أهم** الاتجاهات النظرية في دراسة الجامعة والمتمثلة في (الاتجاه الماركسي ، الاتجاه الوظيفي، الاتجاهات النظرية المعاصرة...) ثم التعرض إلى وظائف الجامعة ووظائف الجامعات في الوطن العربي، كما تم التطرق أيضا إلى أسس التكوين ومبادئه ، أهدافه وأنواعه، ومشاكله، وصولا إلى التكوين الجامعي في الجزائر من خلال مبادئه، وأخيرا التطور التاريخي للتكوين الجامعي في الجزائر.

الفصل الثالث: تناولنا فيه خصائص المؤسسة الاقتصادية، وكذا أنماطها أو أشكالها، بالإضافة إلى عناصرها وأهدافها، وأيضا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية وعلاقته بالبيئة، وأخيرا التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الرابع: يشمل الدراسة النظرية لعنصر الكفاءة وذلك من خلال مفهوم الكفاءة، التصورات المختلفة للكفاءة (الكفاءة كسلوك، الكفاءة كوظيفة، الكفاءة كقدرة مولدة.)، إضافة إلى دور الموارد البشرية في الكفاءة، كما تم التعرض في هذا الفصل إلى مؤشرات الكفاءة وهي:

- الأداء، مفهومه، مميزاته ومراحله،محدداته، طبيعة التكوين وفعالية الأداء.
- الاتصال، مفهومه، أشكاله، ووضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية.
- اتخاذ القرارات، مفهومها، أنواع القرارات ، مراحل صنع القرارات، عناصر القرار والعوامل المؤثرة فيه، مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات، أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.

الفصل الخامس: كان بعنوان " الإجراءات المنهجية للدراسة" وتضمن مجالات الدراســـة: المكانية، الزمانية، والبشرية، ثم المنهج المتبع في الدراسة ،والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأخيرا تحديد العينة وكيفية اختيارها وتبيان خصائصها.

الفصل السادس: وتم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بـــالتكوين الجـــامعي ، الأداء، الاتصال، واتخاذ القرارات ، وأخيرا مناقشة وتفسير النتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة ، وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة.

وفي الأخير تم وضع خاتمة لهذه الدراسة تتــضمن مجموعـــة مـــن الاقتراحـــات والتوصيات أهمها ضرورة التكامل والتبادل والتنسيق بين الجامعة ومختلف المؤسسات من أجل تجسيد عنصر الكفاءة كمطلب ضروري وهام لكلا الجانبين.

القســم النــظري

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

أولا- تحرير الإشكالية

ثانيا- تساؤلات الدراسة

ثالثا- أهمية الموضوع وأسباب اختياره

رابعا- أهداف الدراسة

خامسا- تحرير المفاهيم

سادسا- الدراسات السابقة

أولا- تحديد الإشكالية:

تشهد الحياة الاجتماعية المعاصرة تغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية متعددة زادت من تعقدها وديناميكيتها، وأصبحت المجتمعات تعتمد-كأساس لاستمراريتها-على العلم والتكنولوجيا المتطورة، وتقوم على مبدأ التخصص العلمي وتقسيم العمل، كل ذلك أدى إلى إبراز علاقة التعليم ودوره في رقي المجتمع ورفاهيته، حيث :"يرتكز الصراع الحضاري اليوم بين الأمم على سلاح العلم والمعرفة، والأمة التي تفوقت في مجالات العلم المتعددة وميادين المعرفة المتنوعة هي صانعة القرار، وقيمها الثقافية تزدهر، ومنهجها الحياتي يتوسع وينتشر، أما الأمم التي قللت من شأن الجهود العلمية والمؤسسات المرتبطة فإنها تتقهقر وتموت قيمها الثقافية والاجتماعية، وتصبح مجرد مستهلك للأفكار والأشياء وأنماط الحياة من دون أن تساهم في إنتاجها."[1]

وعلى هذا الأساس فإن الجامعة باعتبارها قمة الهرم التعليمي كونها آخر مراحل النظام التعليمي، فهي تتحمل مسؤولية كبيرة في صياغة تكوين الشباب الجامعي علميا وثقافيا...، كما تتحمل مسؤولية تزويد خريجيها بالمعلومات والمعرفة والخبرة التكنولوجية والمهنية، والتي تزيد من قدراتهم وكفاءتهم العلمية والأكاديمية والعملية الواقعية، والعمل على تحسين مستويات ما يعرف بمخرجات التعليم الجامعي.

وعليه نتساءل حول ماهي نوعية هذه المخرجات؟ وما إذا كانت تلبي احتياجات المجتمع بصفة عامة؟ وهل تمارس دورها في ميدان العمل الفعلي؟

من هنا فإن دور الجامعة ومكانتها تظهر من خلال الوظائف التي تؤديها والتي تتمثل في ثلاث وظائف أساسية:

1- وظيفة البحث العلمي تنعكس في اكتساب المعرفة.

2- وظيفة التدريس تنعكس في نقل المعرفة.

3- وظيفة الانفتاح على المحيط والتأثير الايجابي عليه، وينعكس في تطبيق المعرفة.

[1] – سليمان الرياشي وآخرون، الأزمة الجزائرية –الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية– بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية ،ط2، 1999، ص 401.

وتفرض الوظيفة الثالثة على الجامعة ضرورة تقديم تكوين عالي ومؤهل للطاقات البشرية في كل التخصصات المطلوبة، وهذا لتتولى دورها في المجتمع عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة، باعتبار هذه الأخيرة المحرك الرئيس لعجلة الاقتصاد والتنمية.
ولذلك فرسالة الجامعة تتمثل في الاستفادة من ثمار المعرفة والتراث العلمي الحضاري والإنتاج الفكري وتنمية الثروة البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية ومستواها الحضاري والاجتماعي والمساهمة في خدمة المجتمع وتنميته. كل هذه التحديات المفروضة على الجامعة وتكوينها، تجعل النقاش والتساؤل لا ينصب على لماذا نكون؟ بقدر ما هو موجه نحو الإجابة على السؤال: كيف نكون؟

وهذا ما يطرح عنصر الكفاءة كمطلب أساسي لقبول مخرجات الجامعة وإطاراتها البشرية، حيث تعتبر الكفاءة أقصى قدرة يستطيع الإنسان تحقيقها والوصول إليها مع أفضل تكوين.

ومن هنا يمكننا أن نتساءل حول ما إذا كان خريج الجامعة أو الإطار يمتلك هذه القدرات والمهارات المطلوبة في العمل؟ وهل يجيد فعلا استخدامها؟

إن الدور الحقيقي الذي يقوم به النظام التعليمي في تنمية المجتمع وخدمته كان ولا يزال محل بحث ودراسة من طرف المتخصصين في الاجتماع والتربية والنفس، حيث "حاول إميل دوركايم وهربرت سبنسر دراسة دور المؤسسات الاجتماعية التعليمية ومدى تأثيرها على تطوير وتنمية المجتمع الصناعي، مبرزين بذلك الدور الحقيقي الذي يقوم به النظام التعليمي في عمليات تطور المجتمع الحديث باعتباره من أهم النظم التي تسهم في تطوير التنظيم الاجتماعي وتحديث مؤسساته الاجتماعية والاقتصادية والصناعية.
وقد عالج ماكس فيبر دور ورسالة الجامعات في تنمية المجتمع الألماني بصفة خاصة والمجتمع الغربي بصفة عامة.

وبالانتقال إلى علم الاجتماع الأمريكي وجهود علمائه خاصة تالكوت بارسونز الذي يعتبر الجامعة التنظيم الرئيسي أو الأم في المجتمع، كما تناول قضايا التعليم العالي ودور الجامعة في المجتمع الأمريكي من خلال إبراز العلاقة التبادلية بين التعليم الجامعي والتنمية، وإلى أي حد يمكن أن تسهم الأدوار الوظيفية للجامعات في تحديث المجتمع وتقدمه"[(2)].

[(2)] – عبد الله محمد عبد الرحمن: دراسات في علم الاجتماع 2، بيروت: دار النهضة العربية،ط1، 2000، ص ص 29،30.

إن العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحيط بها بمختلف مؤسساته في الوطن العربي والجزائر خاصة لا زالت تفتقر إلى الاهتمام البحثي الدقيق والمعمق في تحليله، وذلك يرجع إلى اضطراب وظيفتها، فالجامعة هي محضن النخبة ومحل تكوين إطارات الغد، وبالتالي يجب عليها أن تكون الفضاء الأمثل لتلاقح الأفكار وتزويد المسؤولين بالاقتراحات والأفكار والدراسات والانتقادات والتحليلات التي تنير اختياراتهم، وفي هذا إشارة واضحة إلى ضرورة انفتاح الجامعة على واقعها والمؤسسات الاقتصادية خاصة، مما يجعل الاهتمام بإعداد إطارات توكل إليهم مهام فنية إنتاجية
وإدارية، أو الاهتمام بالكفاءة الخارجية للجامعة أمرا يتوقف على العملية التكوينية للجامعة والتي تمثل من خلال مكوناتها(هيئة التدريس، مضامين البرامج التكوينية وطرائق التدريس) أساسا لمخرجاتها ومحكا لتقييم هذه العملية التكوينية.

لكن الملاحظ على سياسة التعليم العالي في الجزائر هو عدم قدرة مؤسساتها على تكييف مناهجها ومحتويات التعليم فيها بما يتوافق واحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث نجد تباعدا كبيرا بين مخططي التنمية في البلاد وبين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وإهمال الجانب التطبيقي والتركيز على الجانب النظري فقط.

هذه المشاكل وغيرها كانت ولا تزال عائقا أمام أهداف الجامعة الجزائرية والتي تتمثل في تكوين إطارات ذات كفاءة عالية وإيجاد المؤهلات المناسبة للمناصب المعروضة من قبل القطاعات المختلفة، هذه الإطارات لابد لها أن تكون قادرة كما وكيفا على تلبية متطلبات التنمية الوطنية.

إن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: ما طبيعة العلاقة بين الجامعة بتكوينها والمؤسسة الاقتصادية بمتطلباتها؟ هل هي علاقة تبادلية تكاملية؟ أم هي مجرد علاقة يفرضها واقع الحال؟

من هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة كمحاولة للاهتمام بالتكوين الجامعي كأحد وظائف الجامعة ودوره في إعداد إطارات تتوفر على الكفاءة المطلوبة داخل المؤسسة الاقتصادية.

ثانيا- تساؤلات الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة تم وضع جملة من التساؤلات ،والتي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها، وهي كما يلي:

التساؤل الرئيسي:

هل يساهم التكوين الجامعي في تحقيق كفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية:

1- هل يحقق التكوين الجامعي الأداء الفعال للإطار في المؤسسة الاقتصادية؟

2- كيف ينعكس التكوين الجامعي على نجاح العملية الاتصالية للإطار في المؤسسة الاقتصادية؟

3- ما مدى مساهمة التكوين الجامعي في تحقيق المشاركة الفعلية للإطار في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية؟

ثالثا- أهمية الموضوع وأسباب اختياره:

يكتسي موضوع الدراسة المتمثل في دراسة العلاقة بين العملية التكوينية بالجامعة وكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة، وذلك باعتبار الجامعة مصدرا للإطارات والطاقات البشرية، والمؤسسة الاقتصادية كمستقبل لهذه القدرات الفنية والبشرية، وما يشترط لهذا المصدر من كفاءة في عمليته التكوينية والتي تؤهل مخرجاته لتسيير المؤسسات الاقتصادية كمجال تطبيقي له.

إن أهمية العنصر البشري وتحديدا الإطار الجامعي داخل المؤسسة الاقتصادية تكمن في كيفية وطرائق الإعداد والتكوين المؤهلة لمسايرة التحديات والتطورات السريعة في مختلف الميادين.

وعليه فإن أهم الأسباب التي دفعتنا للبحث في هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:

- دور الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية وما ينتظر منه من كفاءة في التسيير والتنظيم وذلك لمسايرة متطلبات التنمية الشاملة.

- تقوم العملية التكوينية في الجامعة على إعداد الطالب نظريـا دون تزويـده بالجانـب التطبيقي مما يخلق لديه فصلا بين ما تلقاه نظريا، وبين الواقع الذي يعيش فيه ويجـب أن يتفاعل معه ويبدع فيه.
- ضرورة وجود علاقة تبادلية بين الجامعة باعتبارها مجالا لإعداد وتكوين الإطـارات، والمؤسسة الاقتصادية كمجال لاستغلال هذه الطاقات في عمليات التنميـة وحـل مـشاكل المجتمع.

رابعا-أهداف الدراسة:

إن لكل دراسة أهداف تسعى إلى الوصول لتحقيقها على المستويين العلمي والعملي، وعليه يتمثل الهدف العلمي لدراستنا في:

- معرفة مدى قدرة التكوين الجامعي على جعل الإطار كفء وفعال في منصبه فـي المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على العلاقة بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية ، وحـدود هـذه العلاقـة وآليات تطويرها.
- الكشف عن مدى تجاوب التكوين الجامعي من برامج، طرق التـدريس وأسـاليب التقييم مع متطلبات المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة إعطاء إضافة جديدة حول دور التكوين الجامعي في إعداد الإطار الكـفء القادر على التسيير والإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

أما الهدف العلمي فيمكن أن نلخصه في:

محاولة تطبيق الأدوات والوسائل المستخدمة للوصول إلى إعطاء صورة واقعية لطبيعـة التكوين الجامعي ومدى مساهمته في كفاءة الإطار وفعالية أدائه في المؤسسة الاقتصادية.

خامسا-تحديد المفاهيم:

إن لكل دراسة مجموعة من المفاهيم تخدم الموضوع بشكل مباشر وتساعد الباحث على تحديد مسار البحث، وحتى يتحدد الاستخدام الإجرائي لهذه المصطلحات في هذه الدراسة سيتم تحديد بعض المفاهيم المحورية في البحث فيما يلي:

1- التكوين الجامعي: قبل التطرق إلى مفهوم التكوين لابد من تعريف كل مـن التكـوين والجامعة.

أ- التكوين: لغة: كون الشيء بمعنى ركبه بالتأليف بين أجزائه، وتكون الـشيء بمعنـى حدث، ويقال كونه فتكون وتحرك [3].

اصطلاحا: يعرف التكوين على أنه نقل المعارف والمهارات اللازمـة مـن أجـل الأداء الجيد[4].

من خلال هذا التعريف يهتم التكوين بشكل أساسي بتزويد الفرد بمجموعة مـن المعـارف والخبرات قصد تهيئته للقيام بمتطلبات المنصب على نحو أفضل.

ويعتبر التكوين" إحداث إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية، كما يعبر عن مجموع النشاطات الهادفة إلى تزويد المتكون بالمعارف والكفاءات المهنية المناسبة"[5].

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يرى في التكوين نشاط إرادي وهادف غايته اكتساب كفاءة مهنية تتوافق مع منصب العمل.

ويعرف بوفلجة غياث التكوين على أنه:" تنمية منظمة وتحـسين الاتجاهـات والمعرفـة والمهارات ونماذج السلوكات المتصلة بمواقف العمل المختلفة، من أجـل قيـام الأفـراد بمهامهم المهنية أحسن قيام وفي أقل وقت ممكن"[6]

---

[3] إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط ، ج2، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ط2، د.ت ، ص 806.

[4] عبد الله برا هيمي وحميدة المختار، " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد 7، فيفري 2005، ص 97.

[5] سعيد برغل، " تقويم العملية التكوينية بالجامعة"، دراسة ميدانية لبعض معاهد المركز الجامعي بمستغانم، الجامعة اليوم(أعمال ندوة)، ص78.

[6] بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 5.

ويقصد بالتكوين" تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، أو الوظيفة، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء، بحيث تتحقق فيه الشروط الضرورية لإتقان العمل"[7].

من خلال هذه التعاريف الموضحة لمفهوم التكوين يمكن تعريف التكـوين إجرائيـا بأنه: عملية منظمة تهدف إلى إعداد الأفراد مـن خـلال تطـوير معـارفهم ومهـاراتهم وسلوكاتهم، حيث يكتسبون الكفاءات المؤهلة للقيام بعمل معين وكـذا القابليـة للتوظيـف الفوري في الوسط المهني.

ب- الجامعة: لغة: هي جامعة من فعل جَمَعَ يُجْمَعُ جَمْعًا، جمع المتفرق، أي ضم بعـضه إلى بعض. ويقال قدر جامعة، بمعنـى عظيمـة، وجمعـتهم جامعـة أي أمـر جـامع. والجامعة مجموعة معاهد علمية تسمى كليات تدرس فيها العلوم والفنون والآداب[8].

وكلمة الجامعة University مأخوذة من الكلمة اللاتينيـة Universitas والتـي تعنـي الرابطة التي تضم عملا أو حرفة معينة، ليطلق اللفظ فيما بعد على الاتحـاد العلمـي أو النقابة التي تضم عددا من رجال العلم سواء كانوا أساتذة أو طلابا لتدل على تجمع هؤلاء.

اصطلاحا:

يعرف علي أحمد راشد الجامعة بأنها " ليست مكانا لتلقي التعليم العالي فقط وإنمـا بيئـة ورسالة"[9].

وتتعدى الجامعة حسب هذا التعريف وظيفة التدريس إلى محيط أشمل وأوسع مـن خـلال رسالة واضحة نحو هذا المحيط أو البيئة.

كما أنها" مؤسسة للتكوين لا تحدد أهدافها واتجاهاتها من جانب واحد، ومن داخل جهازها، بل تتلقى أهدافها من مجتمعها الذي تقوم على أسسه، والذي يعطيها وحدة حيـاة ومعنـى ووجود"[10].

---

[7] بوعبد الله لحسن،" تقييم العملية التكوينية بالجامعة" ، قراءات في التقويم التربوي، الجزائر: جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، ط2، 1998، ص 267.

[8] إبراهيم أنيس وآخرون، مرجع سابق، ج1،ص 135.

[9] سامي سلطي عريفج، الجامعة والبحث العلمي، الأردن: دا ر الفكر، ط1، 2001، ص 27.

[10] نفس المرجع، ص 30.

ويتشابه هذا التعريف مع التعريف السابق وذلك في ربط الجامعة بالمجتمع واعتباره أساس وجودها ومنبع رسالتها.

ويشير أبراهام فلكسنر إلى"أن الجامعة أساسا مركز للتعليم، ومكرسة للحفاظ على المعرفة وزيادة المعرفة الشاملة، وتدريب الطلاب الذين فوق مستوى المرحلة الثانوية"[(11)].

أما آلان تورين"فينظر إلى الجامعة من خلال وظائف متعددة، فيعتبرها مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم، والحاجة إلى الخرجين"[(12)].

ويبرز هذا التعريف دور الجامعة في إعداد الخرجين من الإطارات البشرية الذين يناط إليهم مهمة خدمة المجتمع وتنميته.

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الجامعة إجرائيا على أنها: مؤسسة اجتماعية تعليمية تتكون من مجموعة معاهد وكليات تمارس وظائف متعددة، من التدريس إلى البحث العلمي وصولا إلى إعداد الإطارات علميا وعمليا في مختلف التخصصات وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة التي تتوافق والشروط التي تتطلبها البيئة المحيطة بها.

وعليه يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي للتكوين الجامعي،حيث يمثل مجموع المهارات والقدرات النظرية والتطبيقية التي يتلقاها خريج الجامعة والتي تؤهله لتولي الدور الفعال داخل المؤسسات الاقتصادية.

ج-الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية لإنتاج شيء ما، وتتأثر الكفاءة بالمدخلات ، المحيط ومستوى التسيير والتنظيم.

وتشمل الكفاءة مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق.

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية Medef الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها

---

(11) عبد الله محمد عبد الرحمن،دراسات في علم الاجتماع ج2 ، مرجع سابق، ص 25.

(12) سامي سلطي عريفج، مرجع سابق، ص 31.

من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"[13].

ويمكن التمييز بين نوعين من الكفاءة: كفاءة فردية، وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية كالتجارب المهنية. أما الكفاءة الجماعية، فمصدر تقييمها هو حكم الزبائن، وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

وعليه يمكن تعريف الكفاءة إجرائيا بأنها: القدرة والفعالية القصوى التي يستطيع الفرد الوصول إليها من خلال فعالية أدائه وتفاعله وتواصله في مجال عمله.

د-الإطار:

إن مفهوم الإطار يدل على شخص معين له مكانته داخل التقسيم الاجتماعي للعمل، إلا أن هذه المكانة لا تظهر ولا تتضح إلا من خلال معيارين هما:

* المعيار العلمي: ويتمثل في شهادة أو تكوين وكفاءة محصل عليها ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة والترقية داخل مؤسسة معينة.

* المعيار الوظيفي: أو المنصب الذي يحتله هذا الإطار في المجتمع، ومكانة هذا الإطار داخل المجتمع، ويتضح ذلك عن طريق التزاماته بأدواره المنوطة إليه.

ويقصد بمفهوم الإطار أنه أجير، يمارس وظيفة مبادرة وقيادة، ويقوم بمسؤوليات معينة داخل المؤسسة. وهو الذي حصل على تكوين عالي، أي لديه شهادة جامعية أو تكوين محصل عليه ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة ويعمل في ميادين مختلفة، سواء كانت تقنية أو إدارية قانونية تجارية أو مالية...الخ.

وتؤكد كاترين ماري أن الإطارات يمكن اعتبارهم حملة العقلانية بامتياز، عقلانية الإنتاج وعقلانية الحياة[14].

من هنا يمكن إعطاء تعريف إجرائي للإطار بأنه: خريج الجامعة المتحصل على شهادة وتكوين لمدة زمنية معينة والذي يمارس نشاطه الوظيفي داخل مؤسسة عامة أو خاصة ويتحمل مسؤوليات مختلفة من التسيير إلى المراقبة والتحكم والإبداع.

---

[13] رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد 7 ،فيفري 2005، ص 184.

[14] لبندة عزازة،"صورة الزوجة الإطار بين التربية الأسرية والالتزامات الاجتماعية"،مذكرة ماجستير غير منشورة،جامعة باتنة، 2005 ص ص 8-9.

المؤسسة الاقتصادية:

لغة: مؤسسة من فعل أَسَّ يَأُسُّ أَسًّا، يقال: أس البناء، وضع أساسه، والأساس قاعدة البناء التي يقام عليها وأصل كل شيء ومبدؤه. والمؤسسة هي كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على الربح(15).

اصطلاحا:

تعرف المؤسسة على أنها "مركز للإبداع ومركز للإنتاج، وتقوم بتركيب السلطات، وهي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المادية، الإعلامية لتحقيق الأهداف المسطرة في نطاق زمني ومكاني"(16) ويعرفها أحد الباحثين بأنها:"تنظيم للعمل المشترك بين العاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل، بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم خدمات في مجال النقل والتجارة"(17).

ويعرفها سعيد أوكيل بأنها:" مجموعة من عناصر الإنتاج البشرية والمادية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد ،السلع والخدمات، وكذلك بيعها وتوزيعها"(18).

من التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى تعريف إجرائي خاص بهذه الدراسة مفاده أن المؤسسة الاقتصادية هي نسق من أنساق المجتمع تهتم بالعملية الإنتاجية لها بعد اقتصادي واجتماعي وقانوني، وهي أداة للتنمية من خلال مواردها البشرية،نشاطاتها، وظائفها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

---

(15) إبراهيم أنيس وآخرون، مرجع سابق، ص 17.

(16) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،د ط، 2002،ص ص 24-25.

(17) صموئيل عبود،اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د. ط، 1982، ص 58.

(18) سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، 1994،ص3.

سادسا- الدراسات السابقة:

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية كبيرة فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء محاولته تقديم ملخصات لمناهجها ونتائجها ، ومنها أنه يستفيد من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها[19].

وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت علاقة الجامعة والتكوين الجامعي بسوق العمل وبالمجتمع ككل وهي :

1-دراسة عبد الله محمد عبد الرحمن: الجامعة والمجتمع[20]:

تم إجراء هذه الدراسة ستة 1990، وقد اهتم الباحث بأهمية ودور الجامعة في عمليات التنمية والتحديث بصفة عامة .

وقد بنيت الدراسة على إطار نظري تضمن المشكلات التي تواجه الجامعات عموما وجامعات العام الثالث خاصة ، إضافة إلى مداخل نظرية لدور الجامعة في التنمية ومفهوم التعليم العالي والجامعة كمفهومين رئيسيين إضافة إلى مفهوم التنمية لارتباطها بالمفهومين السابقين ، فلا تعليم دون تنمية ولا تنمية دون تعليم.

هدف الدراسة : تهدف الدراسة إلى معالجة وتوضيح دور الجامعة والتعليم الجامعي في عمليات التنمية والتحديث في المجتمع العماني ومواكبتها لمسيرة البحث العلمي وذلك بتحليل العلاقة بين التعليم والمجتمع ، مركزة على الدور الذي تقوم به جامعة السلطان قابوس لتنمية وتحديث المجتمع العماني ومختلف الجوانب التي مازالت موضع تطلع لتحقيقها سواء في الفترة الراهنة أو المستقبلية .

تساؤلات الدراسة : انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما طبيعة العلاقة الفعلية بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية الأخرى ؟
- ما هي أوجه التعاون المتبادل بين الجامعة باعتبارها المؤسسة الرئيسية وبين المؤسسات الاجتماعية الأخرى ؟

---

(1) إبراهيم التهامي، " الدراسات السابقة في البحث العلمي" ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، قسنطينة: منشورات جامعة منتوري، 1999، ص 103.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن، دراسات في علم الاجتماع، ج2، بيروت : دار النهضة العربية ، ط1، 2000.

- كما اهتم الباحث بتحليل نواتج ومخرجات العملية التعليمية بالجامعة ومعرفة وجهة نظر عينة من المتخرجين على مستوى الكليات (طلبة السنة النهائية) وماهي أوجه الاستفادة من الحياة الأكاديمية السابقة ؟ وماهي نوعية تطلعاتهم المستقبلية وتقييمهم للعملية التعليمية الجامعية في إطار تخصصاتهم الأكاديمية وكذا الإسهام في عملية التنمية في مؤسسات الدولة المختلفة؟
- كما اهتم الباحث بمعرفة مدى احتياجات مختلف المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والصحية والعلاجية وغيرها من نوعية الخريجين وكيفية إعدادهم وتأهيلهم ، وأوجه التعاون بين الجامعة وهذه المؤسسات لتسهم سويا في عمليات التنمية الشاملة.

عينة الدراسة : ركز الباحث على اختيار العينة من مجتمع بحث يتكون من طلبة السنة النهائية والذين هم على وشك التخرج ، وتم تحديد عينة الطلبة من كليات التربية، العلوم الإسلامية ، الهندسة، العلوم والطب؛ كما تم اختيار عينة أخرى من المسؤولين في مختلف الوزارات والمؤسسات لسبر آرائهم حول العلاقة المتبادلة بين الجامعة والمجتمع العماني وأوجه التعاون بين الجامعة وقطاعاتهم وتوقعاتهم من مخرجات الجامعة.

المنهج والأدوات المستعملة: كانت الدراسة استطلاعية بصفتها تهدف إلى التعرف على دور الجامعة ومدى إسهامها في عمليات التنمية ، واستخدمت دراسة الحالة كإحدى الطرق المنهجية باعتبار الدراسة طبقت على جامعة بعينها لمعرفة واقعية تأثيرها على المجتمع .

وقد استخدم الباحث لجمع البيانات استمارة استبيان موجهة للطلبة وشملت 28 سؤالا تنوعت حسب متغيرات الدراسة ، ودليل مقابلة مفتوحة مع المسؤولين ، وكذا الإحصائيات كأحد المصادر الهامة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ضرورة تحديث طرق التدريس وتطوير المناهج والاهتمام بسياسات التوجيه والاختيار المهني، إضافة إلى ضرورة الاستفادة من التعليم المتحصل عليه في الجامعة وأن يكون مجال العمل في التخصص نفسه.

- ضرورة تقديم البحوث العلمية والتطبيقية والاستشارات العلمية المتطورة والمساعدات الفنية ونشر العلم وبرامج التدريب المهني سواء بالنسبة للمتخرجين علـــى مـــستوى الجامعة أو العاملين بالمؤسسات المختلفة.
- تسهم الجامعة في تحقيق أهم مكونات الإنتاج في المؤسسات المختلفة وهـــو إعـــداد الكوادر البشرية من القوى العاملة والمدربة تدريبا عمليا وهذا ما يحقق أحد أهـــداف الجامعة وإستراتيجيتها.
- يجب التنسيق بين الجامعة ومختلف الوزارات والمؤسسات وبيـــان احتياجاتهـــا مـــن الخريجين في مختلف التخصصات.

* تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة حيث ركزت على جوانب مهمة ستؤخذ بعـــين الاعتبار في بحثنا هذا حيث اعتمدنا عليها في تطوير الإطار النظري وتحديد جوانـــب الموضوع وحدوده ، كما أن هذه الدراسة كشفت عن مدى استفادة المتخرجين من حياتهم الجامعية والأكاديمية ، إلا إنها لم تتطرق إلى الدور المهني لهؤلاء المتخرجين في ميدان العمل الفعلي ، وهذا ما سنحاول التعرض إليه من خلال معرفة مـــدى كفـــاءة خريجـــي الجامعة أو الإطارات في ميدان العمل أو المختبر الفعلي للتكوين الجامعي أو بمعنى آخر المستقبل لمخرجات الجامعة ، وذلك في ميدان بحث يختلف عن هذه الدراسة.

2- دراسة بوعبد الله لحسن: تقويم العملية التكوينية بالجامعة:

أجريت هذه الدراسة في جامعة سطيف من طرف الأستاذ بوعبد الله لحسن وذلك حـــول تقويم العملية التكوينية في الجامعة سنة 1998 في معاهـــد الميكانيـــك ، الالكترونيـــك ، الفيزياء والكيمياء ، وعينة من طلبة الماجستير ، قسم منهم موجه للتدريس وقسم آخـــر مهندسون في الميدان .

وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات ، وشملت العينة 25 طالبـــا قسم منهم موجه للتدريس والقسم الآخر مهندسون يعملـــون فـــي مختلـــف المؤســـسات الصناعية المتواجدة بالمنطقة ، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وبنسبة 50% من طلبة الماجستير ، أما الوسيلة الإحصائية المستخدمة فهي النسبة المئوية لمعالجـــة البيانـــات الإحصائية.

نتائج الدراسة[21]:

جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

1-لم تحقق المعاهد أهدافها في إعداد الإطارات التي تتوفر على المهارات المطلوبة في ميدان العمل ، ويرجعه الطلبة إلى قلة ونقص التدريب الميداني .

2-ضرورة العودة على نظام الوحدات (نظام الامتحانات).

3- عدم تحقيق المواد النظرية والعملية التي درسها الطلاب للأهداف التي كانوا يطمحون إليها.

4-ضرورة العمل أكثر على تأمين تلاؤم أفضل بين التكوين الجامعي والقطاع المستخدم.

5- البرامج المخصصة للمعاهد العلمية لم تعط أهمية كبيرة لتعريف الطالب بطبيعة العلاقات المهنية والإنسانية رغم أهميتها في ميدان الشغل.

6-ضرورة اعتماد برامج تدريب جديدة سواء من حيث المدة المخصصة لها أو من حيث الكيفية والظروف التي تجرى فيها .

7-وضحت الدراسة أن الطريقة الأكثر استخداما في التدريس هي طريقة المحاضرة وهي لا تساعد على تنمية قدرات الطلبة وشخصياتهم .

8- أكثر الوسائل التعليمية استخداما هي الكتب والمراجع بالدرجة الأولى ثم تليها التصاميم والرسوم والنماذج وغيرها.

9- أساليب التقويم المتبعة بصورة أكثر هي اختبار المقال.

* لقد ساهمت هذه الدراسة من خلال منهجها ونتائجها إلى توضيح الرؤية نوعا ما من حيث أن دراستنا تركز على وضعية الإطار الجامعي في المؤسسة الاقتصادية ودور التكوين الجامعي في وجود الكفاءة اللازمة لهذا الإطار في ميدان عمله.

إضافة إلى ذلك فإننا سنحاول توظيف نتائج هذه الدراسات في مواضع مختلفة من هذا البحث.

[1] بوعبد الله لحسن،" تقييم العملية التكوينية بالجامعة" ، قراءات في التقويم التربوي، الجزائر: جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، ط2، 1998، ص ص 268-271.

الفصل الثاني:

الدراسة النظرية للتكوين الجامعي

أولا- الجامعة، عناصرها،

نظريات دراستها، وظائفها

ثانيا- التكوين: أسسه،

أهدافه، أنواعه ومشاكله

ثالثا- التكوين الجامعي في الجزائر

أولا- الجامعة، عناصرها، نظريات دراستها، وظائفه:

ينظر إلى الجامعة بوصفها مركز الريادة في الأمة ومنبع الإشعاع الفكري والمعرفي من خلال إعدادها للإطارات علميا وعمليا وتوجيههم نحو خدمة المجتمع بجميع مؤسساته المختلفة ودفع عجلة التنمية فيه.

1- عناصر الجامعة: تتمثل مكونات الجامعة أو عناصرها في ثلاث عناصر رئيسية وهي:

أ- أعضاء هيئة التدريس: تشكل هيئة التدريس عنصرا هاما في العملية التكوينية بالجامعة فالجامعة لا تضع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات فحسب، بل لا بد أن تجمع في مخابرها ومدرجاتها أعدادا من المدرسين والباحثين.

ويعرف **جون ديوي** المدرس بأنه "ذلك الذي يدرب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنه، هو الشخص الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاته ليصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة"[1].

فالأستاذ الجامعي هو العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية، والمحرك الأساسي لها، لأنه مهما كان مستوى المناهج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتجهيزات والمخابر والبناءات التي تتوفر عليها، ونوعية الطلبة الذين يقبلون عليها، لا يمكن أن تحقق أهدافها في إحداث التغير المطلوب، وفرض قيادتها العلمية والاجتماعية ما لم يتواجد فيها الأستاذ الكفء تدريسا وبحثا، فالأستاذ الجامعي ذو الكفاءة العالية يمكن أن يعوض أي نقص أو تقصير محتمل في الإمكانات المادية والفنية في الجامعة ويمكن له أن يجعلها تقود المجتمع.

ومن المهام التي يقوم بها الأستاذ الجامعي نذكر:

- التدريس وذلك من خلال تأليف الكتب في التخصص الذي يدرسه.
- تطوير مناهج التدريس والعمل في اللجان البيداغوجية.
- التدريب على البحث العلمي وأساليبه[2].

---

(1)- محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالثة ،لبنان: المؤسسة الجامعية ،ط1 ،2000. ص 137.

(2) – بشير معمرية، بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، ج1، الجزائر: منشورات الحبر، 2007. ص ص 98 – 102.

- ممارسة الإشراف على درجتي الماجستير والدكتوراه وأيضا مذكرات التخرج.
- حضور الملتقيات العلمية الوطنية والدولية والمشاركة فيها بحثيا.

ب- الجماعة الطلابية: إن الطالب الجامعي هو ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك. ويعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ يمثل عدديا أكبر نسبة في المؤسسات الجامعية. ويهدف التعليم الجامعي إلى تطوير مهارات الطالب وقدراته من جميع النواحي، لكي تتجلى فيما بعد في سلوك متزن ومتكامل يؤهله إلى خدمة المجتمع في التخصصات المختلفة.

إلا أن هناك مواقف يبديها الطلبة تجاه التعليم والتعلم، حيث يتقدم العديد إلى الجامعة على أساس المنافع المالية والمكانة الاجتماعية بحقل الدراسة، أكثر من القدرة الأكاديمية والمواهب الخاصة، بينما نرى أنه من النادر أن يقوم البعض الآخر بقراءة الكتب حالما تغلق المدارس أبوابها وذلك بسبب عدم توفر الرغبة أو الافتقار لمواضيع القراءة.

باختصار حين لا يقوم الطلبة بربط عملية التعليم باهتماماتهم وقابليتهم، أو حين لا يرونها على أنها عملية متواصلة، عندها يصبح التدريس عملية تنطوي على جانب من الصعوبة[1].

ج- الهيكل الإداري والتنظيمي: تتميز الجامعة كمؤسسة بتنظيم وإدارة وهيكلة وأهداف خاصة بها والتي تقوم على العلاقات الموجودة بين مختلف فئات الأسرة الجامعية والوظائف الموكلة لكل منها.

ويقصد بتنظيم المؤسسة الجامعية الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها، أما نسق هيكلة الجامعة فهو يعني العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر المكونة لمجموع المؤسسة، هذه العناصر تسمى بالهياكل الجزئية، أما الهيكل الإداري فهو يتكون من مجموع الأشخاص المكلفين بإدارة الجامعة، والذي يتفرع إلى هياكل فرعية مثل تسيير الموظفين والتسيير الاقتصادي...

---

[1] - بار بارا ماتيرو وآخرون،الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، ترجمة:حسين عبد الطيف بعارة وماجد محمد الخطايبة، الأردن: دار الشروق، ط1، 2002 . ص 110.

وعليه يمكن القول أن الهيكل الإداري والتنظيمي للجامعة يتمثل في المكونات البشرية والفنية والمادية، وتعمل هذه المكونات في تناسق وتكامل وفقا للنظام الهيكلي العام.

2- الاتجاهات النظرية لدراسة الجامعة:

تعد النظرية محاولة لإعادة صياغة الواقع على مستوى الذهن، ونظرا لذلك ظهرت مجموعة من النظريات السوسيولوجية التي حاول أصحابها تفسير الواقع المعاش من خلال تركيزهم على بعض القضايا والمشكلات الأساسية والجوهرية ومن بين هذه القضايا والمشكلات مسألة التعليم العالي ودور الجامعات من خلال النظام التعليمي في تطور المجتمع وتنميته الاقتصادية والاجتماعية... كون الجامعة نسق تنظيمي مؤسس كأي تنظيم آخر.

وفيما يلي طرح لأبرز هذه النظريات وإسهامات أصحابها في إبراز وجهة نظره وهذا محاولة منها للإلمام بالظاهرة المدروسة في شتى أبعادها ودلالاتها السوسيولوجية.

أ-الاتجاه الماركسي:

تنطلق الرؤية الماركسية في تحليل التعليم من الافتراض الأساسي الذي تستند إليه هذه النظرية وهو وجود تأثير بين نمط علاقات الإنتاج في المجتمع (البنية التحتية) على مجمل مظاهر البناء الفوقي، بما يتضمنه من فكر وقيم وتفكير وتعليم، وإن هذا التأثير هو المحدد الأساسي في بلورة وظيفة التعليم في مجتمع ما بهدف إعادة إنتاج العلاقات الاقتصادية والاجتماعية السائدة فيه. ومن ثم فإن مصير الأفراد وموقعهم في البناء الاجتماعي – في ضوء هذا السياق- يتحدد بناء على وضعهم الطبقي فالطبقة هي المحك الأخير للتميز الاجتماعي، والتعليم هو أداة للتصنيف والانتقاء ولإضفاء الشرعية على الأوضاع التي سبق تحديدها طبقيا، ومن ثم تعكس الأوضاع الطبقية نفسها على النظم التعليمية ونتائجها[1].

***- لويس ألتوسير:**

يعد ألتوسير واحدا من المفكرين الذين أسهموا في فهم قضية العلاقة بين النظام التعليمي وأسلوب الإنتاج والعلاقات الاجتماعية في المجتمعات الرأسمالية، حيث قدم إطارا عاما لتحليل النظام التعليمي من وجهة النظر الماركسية باعتبار التعليم مكون من مكونات

(1)- حمدي علي أحمد، مقدمة في علم اجتماع التربية، مصر: دار المعرفة الجامعية ، 1995، ص 148.

البناء الفوقي الذي يتشكل بواسطة البناء التحتي، ومن ثم فإن نظام التعليم يعكس علاقــات الإنتاج بل ويخدم مصالح الطبقة الرأسمالية المسيطرة.

وينطلق ألتوسير في تحليله لنظام التعليم في المجتمع الرأسمالي مــن فكــرة مؤداهــا أن استمرارية الطبقة الحاكمة في مواقع السيطرة يتطلب إعادة إنتاج قوة العمل، تلك العمليــة التي تتضمن عمليتين فرعيتين هما:

- إعادة إنتاج المهارات الضرورية اللازمة لكفاءة قوة العمل.
- إعادة إنتاج إيديولوجية الطبقة الحاكمة وتنشئة العمال في إطارها.

هذه العمليات من شأنها ضمان توفير قوة العمل اللازمة وإكسابها الكفاءة التكنولوجية من ناحية ، ومن ناحية أخرى خضوعها للطبقة الرأسمالية[1].

*- بيير بورديو وجين كلود باسرون:

تنطلق المقولة الرئيسية لبورديو وباسرون من أن المؤسسات التربوية فــي كافــة المجتمعات تسهم في توليد علاقات القوة الراهنة.

ولقد تأثر بورديو وغيره من أصحاب النظرية الماركسية بمدخل دوركــايم فــي تحليــل التعليم، وتكشف دراسة بورديو وباسرون عن وظيفة النظام التعليمي ودوره الفعــال فــي إعادة إنتاج البناء الطبقي للمجتمع الصناعي، فالهرم الاجتمــاعي الطبقــي لــيس مجــرد محصلة لبناء علاقات القوى المرتبطة بتوزيع السيطرة في المجال الاقتــصادي، بــل إن ظروف إعادة إنتاج هذا النظام له صلة وثيقة ومباشرة بالمؤسسات التربوية[2].

وعليه فإن النظم التربوية في واقع الأمر تضطلع بمهمة انتقاء اجتمــاعي مؤســس علــى معايير ثقافية للطبقة المسيطرة، فوظيفة نقل المعرفة التي تقوم بها المدرسة كنشاط فني له قواعده، تستخدم في حقيقة الأمر لمساندة الصفوة الاجتماعية ومؤازرتها للحــصول علــى القوة بواسطة النجاح المدرسي. إن الدور الرئيسي للنظام التعليمي هو العمل على تحقيــق إعادة الإنتاج الثقافي.

---

(1)- حمدي علي أحمد، مرجع سابق، ص ص 150 – 151.

(2)- نفس المرجع، ص ص 162– 163 .

ب- الاتجاه الوظيفي:

ينظر هذا الاتجاه إلى المجتمع باعتباره نسقا اجتماعيا مترابطا داخليا، بحيث يشمل نظما متداخلة ومترابطة ببعضها البعض ينجز كل منها وظيفة محددة. ولعل أبرز ملامح أي نسق من الأنساق ذلك التفاعل الذي يقوم بين مكوناته.ومن ثم فإنه لكي نفهم أي نظام من نظم المجتمع (الأسرة، الدين، التعليم، الاقتصاد...وغيرها) فإنه يجب النظر إليه في علاقته بالمجتمع ككل وعلاقته بالنظم الفرعية الأخرى المكونة للنسق، وفحصه في ضوء الإسهام –الوظيفة- التي يقوم بها هذا النظام، والوظيفة هنا كما يراها البعض تعني التأثير الذي يحدثه الجزء في الكل وفي الأجزاء الأخرى المكونة للكل.

من هذه النظرة فإن الأنساق الفرعية كالنسق التعليمي يتم تحليله من زاوية وظيفتها في تحقيق التضامن الداخل بين مكونات المجتمع، فالنظام التعليمي يلعب دورا أساسيا في البناء الاجتماعي ككل ويؤثر في جميع النظم الاجتماعية الداخلة في تكوينه، فهو يؤثر في النظام الاقتصادي السائد ويزداد تأثيره كلما تعقد مستوى المهارات التي تتطلبها التكنولوجيا الحديثة، وفي الوقت نفسه فإن وظائف التمييز والانتقاء تجعل التعليم بالضرورة على علاقة وثيقة بالظواهر الديموغرافية للمجتمع وأيضا نظام التدرج الطبقي السائد في المجتمع[1].

***- إميل دوركايم:**

يرى إميل دوركايم أن للنظام التربوي وظيفة هامة في تجانس المجتمع فيما يقوم به هذا النظام من نقل معايير وقيم المجتمع من جيل إلى جيل آخر، ويقرر دوركايم أن النظام التربوي يكسب الأفراد المهارات النوعية الضرورية واللازمة للمهنة التي سوف يقومون بها في المستقبل وهذه الوظيفة ضرورية في المجتمع الصناعي الذي يتميز بتزايد تقسيم العمل المعقد[2].

***- تالكوت بارسونز:**

يرى بارسونز أن الأفراد باعتبارهم أعضاء في النسق الاجتماعي تتم تنشئتهم اجتماعيا عن طريق النظام التربوي الذي يعدهم لممارسة أدوارهم المتوقعة منهم في مجتمعهم.

---

(1)- نفس المرجع ، ص 125

(2)- حمدي علي أحمد، مرجع سابق، ص127.

وفي ضوء ذلك يحدد بارسونز وظيفتين للمدارس كأنساق اجتماعية:

- تقديم الأساس الذي تنهض عليه عملية التنشئة الاجتماعية.
- تعمل المدارس باعتبارها ميكانيزمات يتم بواسطتها تحديد أدوار الراشدين من الأفراد، وهذا تحدده أنواع التعليم المختلفة من الابتدائي إلى الجامعي.

ولقد اعتبر بارسونز النظام التربوي مسؤولا عن إعداد الموارد البشرية المؤهلة اجتماعيا ومهنيا للقيام بدورها المتوقع في المجتمع(1).

ج- الاتجاهات الحديثة:

***- نظرية التحديث:**

ظهرت هذه النظرية في أوروبا مع بداية الخمسينات من القرن الماضي، محاولة التركيز على مجموعة من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة في عمليات التنمية ومنها عامل التعليم، وذلك لتختلف في كثير من جوانبها مع أنصار النظريات البنائية الوظيفية التقليدية التي تبنت تفسير عمليات التغيير والتطور الاجتماعي من رؤية تفاؤلية محافظة على التنظيم الاجتماعي ومستقبل الجنس البشري(2).

لقد ركزت نظرية التحديث على أن التغير التكنولوجي وخاصة في مجال الإنتاج يوفر الأساس اللازم للتغير في الأنساق التعليمية بالإضافة إلى تأكيد دور التعليم ذاته في تحديث أنساق الإنتاج ونظم المجتمع والعلاقة المتبادلة التي تربط بينها.

كما أن التوسع في التعليم وتنوع الأنساق التعليمية يعكس التغيرات التكنولوجية التي يفرضها البناء المهني،وتزايد الطلب على المهارات الفنية المتخصصة(3).

وتعتبر نظرية التحديث إحدى النظريات السوسيولوجية التي تبناها العديد من علماء الاجتماع المحدثين الذين سعوا لتحليل الانجازات التي أحرزتها الدول المتقدمة الصناعية على أمل أن تسعى الدول غير المتقدمة لتحقيق مثل هذا الانجاز متبنية نفس الطرق التنموية التي استخدمتها الدول المتقدمة حاليا لإحداث عمليات التغيير والتطور والتقدم في مجتمعاتها(4).

---

(1)- نفس المرجع، ص ص 131-133.

(2)- عبد الله محمد عبد الرحمن، دراسات في علم الاجتماع ،ج2،مرجع سابق، ص 32.

(3)- حمدي علي أحمد، مرجع سابق، ص 140.

(4)- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص33.

ومن أهم الإسهامات في هذه النظرية إسهامات دافيد ماكيلاند خلال ستينيات القرن الماضي والذي حاول تحليل العملية التطورية لنشأة عملية التحديث مشيرا إلى العوامل التي بموجبها أحرزت بعض المجتمعات تقدما ملحوظا من الناحية الاجتماعية والتكنولوجية عن غيرها من المجتمعات الأخرى، فلقد حاول ماكيلاند أن يصور أهمية التعليم والتنشئة الاجتماعية وأثرهما على عملية التحديث والتغير الاجتماعي وإحداث التنمية التكنولوجية والتنظيمية الاجتماعية من خلال استخدام بعض المتغيرات السيكولوجية مثل الانجاز، الدافعية، السمات والقيم والمعتقدات، ولكن ذلك لا يمكن الاعتماد عليه فقط في تفسير عملية التحديث خاصة في المجتمعات النامية فهناك المحتوى الثقافي والاجتماعي والحضاري والتاريخي الذي لا يمكن تجاهله في تفسير عمليات التحديث[1].

***- نظرية رأس المال البشري:**

تعد هذه النظرية امتدادا فكريا وإيديولوجيا للنظرية الوظيفية بصفة عامة في صياغتها المحدثة، ويتمثل الإسهام الأساسي لهذه النظرية في محاولة تبرير التوسع الهائل في الأنساق التعليمية والاستثمارات الضخمة التي خصصت للتعليم في العديد من الدول وجدوى مثل هذا الإنفاق الكبير على التعليم والعائد منه بالنسبة للأفراد والمجتمع، ولقد كان الدافع وراء زيادة الطلب على التوسع في التعليم هو ارتفاع العائد الذي يحصل عليه الأفراد الذين يتلقون تعليما على مختلف المستويات[2].

وتعتبر إسهامات عالم الاقتصاد الأمريكي تيودور شولتز من أهم الإسهامات الاقتصادية التي تبنت نظرية رأس المال البشري وتحليل العلاقة المتبادلة بين التعليم ومخرجاته من القوى العاملة باعتبارها نوعا من استثمار رأس المال وبين ما يسمى بالتنمية الاقتصادية كأحد الأسس الرئيسية لعملية التنمية الشاملة، فالتعليم هنا ليس نوعا من الاستهلاك بقدر ما هو نوع من الاستثمار الإنتاجي.

ولقد ناقش شولتز أهمية التعليم ودوره في تحسين الظروف الاقتصادية التي جاءت كنتيجة طبيعية لإعطاء الفرد القدرات والكفاءات اللازمة، أو ما يعرف بالمؤهلات المطلوبة لتكوين الخيارات الشخصية للفرد التي يسعى بها من أجل الحصول على المهارات العلمية والفنية، التي تؤهله لدخول سوق العمل البشري، ويكون نواة التكوين ما يعرف بالقوى

---

(1)- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 34.

(2)- حمدي علي أحمد، مرجع سابق، ص 141.

العاملة المدربة التي تؤدي وظيفتها الأساسية نحو تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الصناعية الشاملة.

كما يركز شولتز على وجوب تفسير نظام التعليم الجامعي في ضوء النظم السياسية والاقتصادية، فهناك بعض الدول النامية ذات النظم الاشتراكية والبعض يتبع السياسات الاقتصادية الرأسمالية وما يسمى اقتصاديات السوق. كل ذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار لفهم العلاقة المتبادلة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والحكومات الوطنية بالدول النامية، ومدى الاهتمام بدور العلم والتكنولوجيا ومؤسسات التعليم العالي[1].

كما يرى شولتز أن التعليم العالي في أي مجتمع ليس نشاطا حرا بل العكس فهو نشاط اقتصادي له تكاليفه، وكذلك فإن الموارد المحدودة التي تخصص لدعم الجامعات والكليات والخدمات التي توفرها ذات قيمة عالية، ويمكن تقدير نفقات التعليم العالي بسهولة أكثر من استطاعتنا تقدير عوائدها التي تظهر في صورة خدمات.

وعليه يمكن القول أن نظرية رأس المال البشري ركزت على أهمية النمو الاقتصادي ولكن لم تراع في تفسيراتها كيفية إحداث هذا النمو وارتباطه بعملية التنمية الشاملة كما أنها اقتصرت فقط على ما يعرف بالتنمية الاقتصادية دون الأخذ في الاعتبار بالتنمية الاجتماعية.

كما يظهر في تحليلاتها محاولة البعض منهم تفسير الجامعات على أنها تنظيمات اقتصادية وهذا بعيدا عن الواقع، فهل يمكن النظر إلى الجامعات على أنها مصنع للمعرفة؟ وهذا ما أنكره علماء الاجتماع وخاصة تالكوت بارسونز.

***- نظرية الأنساق الاجتماعية:**

يرى أنصار نظرية الأنساق الاجتماعية أن الأنساق تنقسم إلى قسمين أساسين هما، أولا: الأنساق المفتوحة والتي تتفاعل بصورة مباشرة مع بيئتها. وثانيا: الأنساق المغلقة التي تكون على عكس الأنساق الأولى ولا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، ويركز علماء نظرية الأنساق الاجتماعية على النوع الأول من الأنساق لدراستها وتطبيقها في تحليلاتهم على المؤسسات التعليمية مثل المدارس والجامعات مؤكدين أنه لا يمكن أن تعيش مؤسسة تعليمية دون انفتاحها وتعاملها مع البيئة الخارجية التي تحيط بها.

---

(1)- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 39-40.

وتحاول بعض الدراسات الحديثة أن تحلل طبيعة المؤسسات التعليمية ودورها في المجتمع وحتمية العلاقة المتبادلة بينها وتتمثل تلك العلاقة ومضمونها باختصار في(1):

– المدخلات: وهي تعتبر محصلة الأشياء التي تحصل عليها المؤسسات التعليمية من المجتمع باعتباره البيئة الخارجية لها، ومن أهم عناصر المدخلات التي تحصل عليها المدارس أو الجامعات مثل المعرفة والقيم والأهداف والموارد المالية التي تدعم جميعها بقاء هذه المؤسسات واستمرار وجودها.

– العملية التعليمية والأكاديمية: وتشير إلى مجموعة العناصر المتداخلة التي تفسر الدور الوظيفي والبنائي الذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع، كما توضح العملية التعليمية والأكاديمية عددا من الإجراءات والمظاهر البنائية والوظيفية مثل: البناء الفيزيقي للمؤسسات والأفراد الذين يقومون بأعباء العمليات التدريسية والتعليمية بالإضافة إلى الخدمات المعاونة لهم، والتكنولوجية الممثلة في الأدوات الفنية والمعامل والوسائل التعليمية المتطورة.

– المخرجات: وتشمل حصيلة التفاعل للعملية التعليمية والأكاديمية، ونوعية فئة الخرجين منها والتي تكون مؤهلة لخدمة المجتمع وقادرة على تحسين كوادره الفنية والبشرية العاملة.

إن تحليل مكونات المدخلات والمخرجات للمؤسسة التعليمية يكشف لنا بوضوح عن مدى نوعية أنماط التفاعل المستمر بين تلك المؤسسات وغيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى(2).

من خلال هذا العرض الموجز لأبرز الاتجاهات النظرية في دراسة الجامعة وعلاقتها بالنظم الاجتماعية الأخرى حاولنا الأخذ بالمدخل التكاملي لتغطية مختلف جوانب الظاهرة المدروسة من خلال هذا البحث الذي نحاول فيه دراسة التكوين الجامعي ومدى علاقته في تحقيق كفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية التي تشكل نسقا فرعيا يتفاعل مع نسق الجامعة.

---

(1)- عبد الله محمد عبد الرحمن، نفس المرجع، ص ص 48-50.

(2)- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 50-51.

3- وظائف الجامعة:

مع أن الغاية الأساسية للجامعة لم تتغير مع الزمن وقد بقيت دائما على ما كانت عليه في أي وقت من الأوقات، وهي نقل المعرفة وتطويرها بشكل يساعد في تهذيب الفكر والسلوك الإنساني، إلا أن ترجمة هذه الغاية إلى أهداف محددة ووظائف تفصيلية للجامعة قد حملت في طياتها الكثير من القضايا التي كانت تثير الجدل، وذلك لأن الترجمات كانت تعكس فلسفة المجتمع الذي توجد فيه الجامعة وحاجات ذلك المجتمع، وتطلعات الجامعة[1].

ومنه فإن الوظائف الرئيسية التي تضطلع بها الجامعة تتركز على التعليم والبحث ونشر المعرفة وتعميق القيم الإنسانية في المجتمع، والإعداد المستمر وتنمية شخصية الطالب العلمية، وإنماء حبه للعمل والابتكار والإبداع وتحقيق أعلى مستوى من التفاعل بين التعليم العالي والمجتمع، أي ربط الجامعة بالمجتمع والعمل على توطين التكنولوجية بهدف الاستغناء عن استيرادها، وتكوين المواطنية الصالحة وترسيخ الوحدة الوطنية[2].

وعليه يمكن تحديد الوظائف الأساسية للجامعة في ثلاث وظائف رئيسة، هي محل اتفاق، وتتمثل في: التعليم والتدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع.

أ- التعليم والتدريس والتدريب:

الذي تستطيع الجامعة به تزويد طلابها، على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم ومراحلهم الدراسية، بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لإعداد أنفسهم إعدادا صالحا يؤهلهم لمستقبل المهن والوظائف والمستويات التي تنتظرهم في مجتمعهم. وتسمى هذه الوظيفة أحيانا الوظيفة المهنية لأن الطالب الجامعي من خلال هذه الوظيفة قد تم إعداده مهنيا بمقتضى الإلمام بمناهج جامعية أو عالية عاما بعد آخر حتى يصل إلى المستوى الذي يؤهله الترخيص بمزاولة مهنة معينة في المجتمع[3].

ولذلك فالجامعة يجب أن تعمل دائما على تجديد طرقها التدريسية وبرامجها التعليمية، لتبقى وثيقة الصلة بالمجتمع الذي تنتمي إليه، وذلك لتلبية حاجاته من الإطارات الفنية، وهذه الوظيفة تمكن الجامعة من مجاراة عصر التكنولوجيا بكل تطبيقاته.

---

(1)- سامي سلطي عريفج، مرجع سابق، ص 31.

(2)- محمد مصطفى الأسعد ، مرجع سابق، ص 146.

(3)- رمزي أحمد عبد الحي، التعليم العالي والتنمية ،الإسكندرية: دار الوفاء، 2006،ص 158.

ب- البحث العلمي:

لقد أصبحت الجامعات اليوم تقيم بمدى تقدم البحث العلمي فيها، فالجامعة لا تصبح جامعة فاعلة إلا إذا نشط البحث العلمي فيها، ومنه لا يصح لهيئة التدريس في جامعة ما أن تعفي نفسها من متاعب الإسهام في البحث العلمي لأن ذلك معناه أنها أعفت نفسها من الوجود كهيئة جامعية حقيقية، فالبحث العلمي يعتبر الأساس لأي تطور اقتصادي واجتماعي.

وإذا كان نجاح البحث العلمي يتوقف على كثير من العوامل والإمكانات البشرية والمادية...فإن أهم هذه العوامل هم الباحثين العلميين على اختلاف تخصصاتهم وفئاتهم ومستويات إعدادهم وتدريبهم، فالباحث العلمي هو المخطط والمنفذ والموجه والمقوم لجهود ومناشط وعمليات البحث العلمي والمسخر لنتائجه ومعطياته لخدمة المجتمع[1].

وهكذا ينزل التعليم الجامعي من أبراجه العالية ليهتم إلى جانب البحوث العلمية الأكاديمية بالبحوث الميدانية والتطبيقية، وبهذا يصبح للتعليم الجامعي دورا هاما في التعرف على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ودراستها على أسس علمية، واقتراح الحلول الممكنة لعلاجها. ويصبح التعليم الجامعي منشطا للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع[2].

ج- خدمة المجتمع:

هذه الوظيفة تفرض على الجامعة كونها إحدى مؤسسات المجتمع التي تنبع من حاجاته، وتعبر عن آماله وتتفاعل مع ما يجري ويوجد فيه، فتتأثر به وتؤثر فيه، وتقود حركة تغيره ونموه وتقدمه، وتساهم في حل مشكلاته وتزوده بما تحتاجه تنميته في مختلف المجالات من قوى بشرية مدربة تدريبا عاليا، وتساعده في ترقية ثقافته وتراثه وتنقيتها من الشوائب التي تكون قد لحقت بها ونقلها إلى الأجيال اللاحقة وتجديدها وتطويرها باستمرار، ولذلك قيل أن الجامعة تستمد شرعيتها من مجتمعها[3].

---

(1)- رمزي أحمد الحي، مرجع سابق. ص 189.

(2)- محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي وأساليب تدريسه ،القاهرة: عالم الكتب ، 2002، ص 28.

(3)- رمزي أحمد عبد الحي، التعليم العالي والتنمية، ص ص 159-160.

فمجالات خدمة الجامعة للمجتمع كثيرة جدا وذلك من خلال المعاهد الزراعية والتجارية والتكنولوجية الصناعية والطبية والاجتماعية والأدبية والفنية... لذلك فعلى الجامعة أخذ بعين الاعتبار حاجيات الاقتصاد الوطني من اليد العاملة في سوق العمل، أي ضرورة وجود توازن بين مخرجات التعليم وحاجيات التنمية، لأن إلغاء هذا التوازن سوف ينمي ظاهرة البطالة من جهة، ويبقي التنمية مفتقرة إلى التخصصات الفنية واليدوية ونتيجة الانتشار العشوائي للتعليم العالي من جهة أخرى.

*** وظائف الجامعة في الوطن العربي:**

من وظائف الجامعات الوطنية والحكومية في البلاد العربية كما يفهم من نظمها:

*- إجراء البحوث العلمية والعمل على رقي الآداب وتقدم العلوم والفنون.

*- العناية بالتعليم العالي ونشر المعرفة بين جمهور الشعب.

*- تزويد البلاد العربية بالاختصاصيين والخبراء الفنيين في الفروع المختلفة.

*- المساهمة في خدمة المجتمع العربي وأهدافه القومية.

*- بعث الحضارة العربية.

*- توثيق الروابط الثقافية بين الجامعات العربية من جهة والأجنبية من جهة أخرى(1).

*- تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والإدارية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتنشيط خططها.

*- القيام بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تقف في سبيل النمو الاقتصادي والاجتماعي.

*- ترسيخ النظم والقيم والمعايير والاتجاهات اللازمة لتشجيع التقدم(2).

وباعتبار الجامعة الجزائرية جزءا من الوطن العربي فإنها تشترك مع جامعاته في أهدافها ووظائفها، حيث حدد المرسوم التنفيذي رقم 83-44 المؤرخ في 17 ذو الحجة 1403هـ والموافق لـ: 24 سبتمبر 1983م ، والمتضمن للقانون الأساسي النموذجي للجامعة، حدد المهمة الأساسية المنوطة بالجامعة وفقا للمادة الثالثة كمايلي:

*- تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها.

*- تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.

(1)- سامي سلطي عريفج، مرجع سابق، ص41.

(2)عبد الرحمن العيسوي، تطوير التعليم الجامعي العربي، لبنان: دار النهضة العربية،1984، ص 23.

*- تساهم في تطوير البحث وتنمية الروح العلمية.

*- تتولى تلقين الطلاب مناهج البحث.

*- تتقدم بأي عمل لتحسين المستوى وتجديد المعلومات والتكوين الدائم.

*- تتولى نشر الدراسات ونتائج البحث[1].

ثانيا- التكوين: أسسه، أهدافه، أنواعه ومشاكله

يعد التكوين وسيلة لتزويد الأفراد بالكفاءات والمهارات المهنية المناسبة وذلك لقيامهم بمهامهم المهنية على أحسن أداء وفي أقل وقت ممكن.

1-_أسس ومبادئ التكوين: تتلخص أهم هذه المبادئ فيما يلي:

*- دراسة الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية في ضوء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأهدافها والبيانات المتحصل عليها من سوق العمل (الطلب-العرض).

*- تنظيم التكوين بالتعاون والتنسيق مع أصحاب العمل، وأن يقترن التكوين بمسؤوليات ومهام فعلية يتقلدها المتكون في المجال العملي بالقطاعات المستخدمة حيث تتحدد على أساس هذا التنسيق الأهداف التكوينية والمهارات والمعارف المطلوب من المتكون اكتسابها عند انتهاء البرنامج التكويني ومباشرة العمل.

*- مراعاة الفروق الفردية للأفراد واختلافهم من حيث البنية الجسمية والاستعدادات الفطرية للتعلم والاستيعاب واكتساب المعارف والمهارات المتضمنة في البرامج التكوينية.

*- اختيار المكونين في ضوء مفردات البرنامج التكويني والمادة التعليمية من أهل الخبرة والاختصاص لمساعدة المتكون على اكتساب مهارات التعليم الذاتي والبحث عن المعلومات واستقائها من مصادرها، وتوظيف هذه المعلومات وتحليلها ونقدها وانتهاجها...

*- التدرج في العملية التكوينية، وتوزيعها على مراحل، حيث يتعلم الفرد ويتدرب على جزء من البرنامج ثم ينتقل إلى جزء آخر، وإذا كان العمل معقدا استوجب تجزئته إلى مراحل لكي يسهل استيعابه.

*- احتواء البرامج على الممارسة العملية لكي يكون التكوين مفيدا، ولكي تتحقق عملية اكتساب المعارف والمهارات الجديدة لابد من الممارسة الفعلية ومحاولة تطبيق المهارات بشكل عملي بأماكن مخصصة لذلك تضم كافة الوسائل اللازمة، ويفضل أن تكون هذه الأماكن مشابهة لمواقع العمل الحقيقية من حيث بيئة العمل والظروف المحيطة.

---

[1]- مرسوم تنفيذي رقم:83-44، المؤرخ في 17 ذو الحجة 1403هـ الموافق لـ 24 سبتمبر 1983- المادة 03.

*– ضرورة ربط التكوين بتقديم حوافز للمتكونين،إذ أن تـوفر الحـافز والرغبـة لـدى المتكون يجعله يستفيد من تكوينه ويتعلم برامجه بسرعة، خصوصا إذا كانت التكوينـات تخضع لمعايير وشروط تجعل من التفوق عاملا أساسيا للترشح للمراتب الأفضل.

*– متابعة المتكون بعد التكوين، فبالإضافة إلى قيام المشرف بمعالجة نقاط الضعف لدى المتكون بعد إتمامه للبرنامج التكويني، لابد من اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة لرصد التغيرات التي تطرأ على المتكون وأثر التكوين على طريقة الأداء عنـد مباشـرة المتكون للعمل(1).

2– **أهداف التكوين ووظائفه:** وتتمثل فيما يلي:

*– إعداد الفرد مهنيا وتدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفايته الإنتاجية وإكسابه معارف ومهارات جديدة وتمكينه من حسن استغلالها واستثمارها في مواقع عملية مختلفة وفي أقل وقت ممكن، مع مساعدة الفرد على إدراك وفهم العلاقة بين عمله وعمل الآخـرين مـن جهة، وهدف المؤسسة المستخدمة له من جهة أخرى.

*– رفع الروح المعنوية للفرد، لأن معرفته بكيفية إنجازه لعمله مع إجادته وإتقانه يعتبـر ميزة نفسية وبالتالي زيادة الاهتمام بالعمل والتقليل من معدلات الغياب.

*– إتاحة الفرص للفرد المتكون للتقدم سواء في شكل أجر مرتفـع ومنـصب وظيفـي أفضل.

*– تقليل الحاجة إلى الإشراف بتخفيض العبء على المشرفين والمدربين لأن تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته وتكثيف مهاراته وتعزيز اتجاهاته الايجابية نحو العمل والزملاء، وبالتالي التقليل من حاجته للإشراف والمتابعة المستمرة.

*– النهوض بالإنتاج من حيث الكم والكيف، فالقدرات والمهارات العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما وكيفا مع تخفيض نسب الضياع(2).

(1)- أحمد مصطفى ، مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية ،ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني،ط1،2001، ص ص 51-58.

(2)– خالد عبد الرحيم الهيتي و أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي، المبادئ ، العمليات والتجارب ،عمان: دار الحامد، ط2، 1999، ص ص 404-407.

3- أنواع التكوين:

أ- حسب المدة الزمنية المخصصة للتكوين:

*- التكوين قصير المدى: ويستهدف تنمية كفاءة العاملين، وتبلغ مدة التكوين كأقصى حد ستة أشهر.

*- التكوين متوسط المدى: ومدة الدراسة فيه من سنتين إلى ثلاث سنوات ويشمل فروع التكوين الصناعي والزراعي والخدماتي.

*- التكوين طويل المدى: ومدة الدراسة فيه أربع سنوات فما فوق بحسب التخصص[1].

ب- حسب المستوى المراد إحرازه:

*- التكوين المهني: ويتم في مراكز التكوين المهني لإعداد فئة العمال المهنيين والمهرة والذين يمتلكون المهارات اللازمة لمهنة معينة بشكل متكامل، ويتضمن الجانب العملي والمعلومات الفنية والنظرية ذات العلاقة، ويمكن هذا التكوين صاحبه من شغل منصب عامل مهني أو عامل ماهر في مؤسسات مختلفة ذات نشاطات متنوعة.

*- التكوين الفني(التقني): ويطلق عليه أحيانا التكوين المتوسط، ويتم في المعاهد التكنولوجية والإدارية المتخصصة، ويختص بإعداد التقنيين والتقنيين الساميين في مختلف الاختصاصات، ويوفر هذا التكوين لصاحبه مهارات فنية، علمية وإدارية ويضمن له شغل منصب تقني أو تقني سامي في المؤسسات المستخدمة.

*- التكوين التخصصي(العالي): ويتم في المعاهد والمدارس العليا والجامعات، ويوفر لصاحبه قدرا عال من المهارات العلمية والفنية والإدارية، ويتحصل بموجبه المتكون على شهادات عليا كشهادة مهندس،محاسب، طبيب... ويضمن له شغل منصب عامل مختص في المؤسسات المستخدمة[2].

4- مشاكل التكوين:

- غياب استراتيجيات وطنية لتنمية الموارد البشرية وارتباطها بهياكل إدارية لا تملك صلاحيات اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها.
- قلة البيانات والإحصائيات المتعلقة بأسواق العمل، خاصة ما يتعلق منها بجوانب الطلب على القوى العاملة وبجوانب العرض، سواء في القطاع العام أو الخاص، وهذا

[1]- أحمد مصطفى: مرجع سابق، ص ص 265 – 266.

[2]- أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 35 – 36.

ما انعكس سلبا على التخطيط ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية عموما، وتطوير نظم التكوين والتعليم خاصة.

- عجز مراكز التكوين بما في ذلك المعاهد والمدارس العليا عن التكيف والتوافق مع الشروط المتغيرة لسوق العمل، وهذا راجع لتقادم مضامين البرامج والمناهج وتخلفها عن مواكبة التطورات التقنية في أساليب العمل والإنتاج نظرا للانفجار المعرفي والتكنولوجي في كافة مجالات العمل.
- قلة مشاركة أصحاب العمل في رسم السياسات، وكذا في تنفيذ البرامج وتوفير التكوين في مواقع العمل[1].
- غياب البحوث والدراسات واعتمادها كموجه للتجديد والإصلاح.
- سياسات القبول التي تتميز بقبول المتفوقين أكاديميا في التعليم الثانوي والعام والتكوين الجامعي، وغلق الباب أمام هؤلاء عند محاولتهم اختيار التكوين المهني والتقني هذا الأخير الذي يلتحق به عادة ذوي التحصيل المتوسط والضعيف نظرا لضعف منظومة الإرشاد والتوجيه لمساعدة الملتحقين بالتكوينات المختلفة في تقرير الخيار النهائي، وقلة مراعاة الميولات والقدرات الفردية وحاجات المجتمع.
- غياب الحوافز لتشجيع المتكونين.
- عدم رغبة العمال في التكوين نظرا لظروفهم الاجتماعية والمادية المتدنية، إذ يتعاملون مع الدورات التكوينية كحاجة مالية.
- عندما يكون المتكون أعلى مستوى من المكون عندها يفقد المتكون ثقته في المكون مما يقلل رغبته في التكوين والشعور بعدم الرضا[2].

---

[1]- نفس المرجع ، ص ص 72 – 75.

[2]- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة-مفاهيم وقضايا- الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998 ، ص ص189 – 192.

ثالثا- التكوين الجامعي في الجزائر:

لم تكن ولادة منظومة جامعية جزائرية سهلة المنال، فقد ظلت المؤسسة الجامعية في أهم جوانبها التسييرية والبيداغوجية على نحو ما كانت عليه قبل الاستقلال، حتى ترشدت شروط وتهيأت ظروف مناسبة للقيام بإصلاح التعليم العالي بعد حوالي تسع سنوات من الاستقلال.

وتأتي الجامعة في أعلى هرم النظام التربوي لتتوج المجهود الوطني في مجال التربية والتكوين في شكل مخرجات كمية وكيفية يفترض أن تدخل الدورة الإنمائية الوطنية بكفاءة وريادية[1].

من أجل ذلك كان على الجامعة الجزائرية منذ نشأتها توفير تكوين جامعي يتماشى والأهداف التي تتوخاها الجامعة لتتواصل مع مجتمعها ومحيطها، بالصفة التي تجعلها قائدة للتنمية العلمية والتقنية والاجتماعية والاقتصادية. وعليه تتمثل أهم مبادئ التكوين الجامعي في الجزائر فيما يلي:

1- مبادئ التكوين الجامعي في الجزائر:

أ- الجزأرة:

تعتبر الجزأرة من الأهداف الأساسية للتعليم العالي بغية التحكم في التسيير والإدارة في هذه المؤسسات الاستراتيجية، وتوجيه العملية البيداغوجية والتربوية والعلمية في الجامعة، وليس المقصود بالجزأرة هو قطع صلات الحد الأدنى اللازم للتعاون العلمي والمعرفي والتعليم العالي، ولكن المقصود هو التقليل من الاعتماد الكبير على التعاون الأجنبي الذي قد يؤثر سلبا على سير الجامعة الجزائرية، وقد وصلت هذه العملية إلى نسب جد مرتفعة في معظم الفروع[2].

وتتمثل الجزأرة في النقاط التالية:

*- جزأرة نظام التعليم الجامعي وخططه ومناهجه والابتعاد قدر الإمكان عن الاستعارة من المجتمعات الأخرى إلا بما تقتضيه الأحوال، كما تستهدف الجزأرة أيضا تعميم استعمال اللغة العربية.

---

[1]- الطاهر إبراهيمي، "[الجامعة ورهانات عصر العولمة،الجامعة الجزائرية نموذجا"،مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة،العدد 8، جوان 2003، ص 148.

[2]- سليمان الرياشي وآخرون، الأزمة الجزائرية ، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، 1999، ص 408.

*- جزأرة الإطارات بصورة مستمرة، والغاية هي اعتماد البلاد على أبنائها من أهل الاختصاص والكفاءة لتحقيق أهدافها العلمية في التربية والتكوين.

*- اختيار أهداف التعليم الجامعي وقيمه ومتطلباته في ضوء واقع الجزائر وتطلعاتها بما يحقق التنمية الشاملة على جميع الأصعدة.

*- أما بالنسبة للتأطير فإن الجزأرة تمس الإدارة ومراكز الإشراف ابتداء من الجامعة ومراكز البحث حتى الوزارة...إلا أن هذه العملية لم تستكمل في عدد من المعاهد والاختصاصات بجزأرة هيئة التدريس، فقد تطلب الإصلاح الاستعانة بالخبرات الأجنبية بأعداد كبيرة[1].

ب- التعريب:

يعد التعريب أحد الأهداف الكبرى لسياسة التعليم في جميع المراحل في الجزائر، ولقد كان التعليم في بداية الاستقلال باللغة الفرنسية، ولكن عملية التعريب تقدمت بشكل تدريجي حتى شملت التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي، وامتدت إلى الجامعة فشملت فروعا كثيرة. لكن العملية تعثرت بسبب معارضة القليات الفكرية والإيديولوجية.

والتعريب كهدف هو جعل التعليم الجامعي باللغة العربية مع التفتح على اللغات الأخرى في مجال البحث والتكوين[2].

وقد شرعت الجامعة الجزائرية في تعريب تدريس العلوم الإنسانية، فشمل ذلك الآداب، التاريخ، الجغرافيا،الفلسفة والقانون، ثم عقبته بعض الاختصاصات الأخرى كالاقتصاد والإعلام. وبحلول الثمانينات كانت كل العلوم الإنسانية والاجتماعية في مستوى التدرج قد عربت، أما الفروع العلمية والتكنولوجية فما يزال التعليم فيها مفرنسا، في حين كانت الجهود ضئيلة جدا في مجال تعريب العلوم الدقيقة.

وبالتالي فإن التعريب في الجزائر معركة من معارك الاستقلال الثقافي التي ما زالت متواصلة من أجل إعطاء اللغة العربية مكانتها العلمية والحضارية بين سائر اللغات لتصبح كما كانت لغة علم ومعرفة ولا يمكنها أن تكون كذلك وأبناؤها يبدعون وينتجون بلغات أجنبية.

---

[1]- محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص ص 123- 124.

[2]- سليمان الرياشي وآخرون، مرجع سابق. ص 407.

ج- ديمقراطية التعليم:

جاءت ديمقراطية التعليم لإزالة الطابع الاستعماري للتعليم الجامعي الذي حرم أبناء المجتمع من مواصلة دراستهم وتعليمهم، وقد أصبح المجال مفتوحا أمام جميع أبناء الشعب الجزائري بلا استثناء ،عرقي أومادي أواجتماعي، فكلهم متساوون في الحقوق والواجبات، ولهم فرص متساوية للتحصيل العلمي في مؤسسات التعليم العالي، مما أدى إلى زيادة عدد الطلبة بشكل كبير من 500 طالب في أواخر عهد الاستعمار إلى 300ألف طالب خلال سنة 95-96[1].

2- التطور التاريخي للتكوين الجامعي في الجزائر:

إن الجامعة الجزائرية اليوم تمثل وتعكس حتما أوضاع المجتمع الذي يعتبر كنسق كلي يتضمنها ويحتويها، فكلاهما حصيلة لتاريخ ديناميكي أحيانا ومضطرب أحيانا أخرى، فالجامعة الجزائرية بهياكلها ونمط تسييرها اليوم هي نتاج لتحولات وتطورات تاريخية متعاقبة.

كانت الجزائر قبل الاستقلال (1962) تملك جامعة واحدة هي جامعة الجزائر والتي تأسست 1877، وتعد أول جامعة في الوطن العربي وأعيد تنظيمها سنة 1909 خدمة للأغراض الاستعمارية ولتكون نسخة طبق الأصل للجامعة الفرنسية التقليدية،وكانت تضم أربع كليات(الأدب، الحقوق، العلوم الطبية)[2].

وقد ميزت هذه الفترة بعض الحقائق هي:

*- أن التعليم كان في ظل إدارة استعمارية.

*- أن لغة التعليم كانت غير اللغة الوطنية، أي الفرنسية.

*- أن برامج التعليم بديهيا كانت فرنسية وذات أهداف خاصة[3].

وبعد الاستقلال مباشرة بقيت الجامعة الجزائرية تسير بنفس الأسلوب الذي تركه الاستعمار، فرنسية في برامج التعليم وهيئة التدريس وحتى أساليب وأنظمة الامتحانات والشهادات، وبقيت أثار المنظومة الفرنسية على الجامعة خصوصا، ولم يتم إدراج ملف إصلاحها إلا عندما تقرر إصلاح الجامعة الفرنسية عام 1965 إذ تم الاقتداء بها.

---

[1]- سليمان الرياشي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 407.

[2]- رابح تركي، أصول التربية والتعليم، مرجع سابق. ص 169.

[3]- مصطفى زايد، التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص 108.

وفيما يلي عرض لأهم المراحل والتغيرات التي مرت بها الجامعة الجزائرية:

أ- **المرحلة الأولى:** مرحلة التسيير التلقائي (1962-1969):

وقد تميزت هذه الفترة بتسيير تلقائي مسايرة للأمر الواقع نظرا للفراغات والتشوهات الموروثة، وذلك بالرغم من الوعي بضرورة إصلاح كل القطاعات،وبالنسبة للتربية والتكوين فإن الرغبة كانت تتجه نحو إخضاعها لنموذج التنمية المتبع ضمن التوجه السياسي والاقتصادي للبلاد.

- وقد شهدت هذه المرحلة إنشاء أول وزارة مختصة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

- وكان مجموع طلاب الجامعات في الجزائر خلال العام الدراسي 1962-1963 حوالي 2725 طالب وطالبة، ثم تطور هذا العدد ليصبح 7478 طالبا وطالبة في السنة الدراسية 1966-(1967)[1].

- كما تميزت هذه الفترة بحدث التصحيح الثوري سنة 1965 الذي لاحت معه ملامح تحقيق السيطرة الكاملة على الأوضاع السياسية الخاصة، ومحاولة إعطاء الصياغة الجديدة لتسيير البلاد وفقا لكبرى الاتجاهات التي تؤكد على الهوية الحضارية بكل أبعادها، وقد تم إجراء أول إحصاء سنة 1966 والذي أعطى خلفية على الواقع الاجتماعي للجزائر.

ويمثل المخطط الثلاثي بداية المرحلة التخطيطية التي تضمنت السياسة المنتهجة لتسيير مختلف شؤون البلاد، وفي نهاية هذا المخطط تم إنشاء أول لجنة وطنية لإصلاح التعليم العالي بصفة رسمية.

إلا أن إعطاء الأولوية للجانب السياسي والاقتصادي تبعا لظروف ما بعد الاستعمار جعلت من الصعوبة الانتقال الفعلي من الخطاب إلى ممارسة إصلاح في التعليم عموما والعالي خصوصا، وعليه وجب انتظار عدة سنوات على الأقل لإرساء جو ملائم للشروع في عملية الإصلاح المعلن عنها رسميا، رغم أن النصوص الرسمية من ميثاق طرابلس وميثاق الجزائر كانت صريحة وواضحة فيما يتعلق بالجانب التربوي والثقافي وحول وجوب النهوض بالموارد البشرية بترقيتها وتأهيلها وتكوينها بهدف تحقيق الاستقلال الحقيقي والفعلي بفك أغلال التبعية بكل أشكالها.

---

(1)- نفس المرجع، ص 203.

– وقد التحق بمؤسسة الجامعة مع البدايات الأولى للاستقلال كل من تحصل على شـــهادة البكالوريا أو نجح في الاختبار الخاص بالدخول إلى الكلية. وهناك ثلاثة فروع:

*- فرع الكلية، والذي أسندت له مهمة إعداد الباحثين والإطارات العليا.

*- المدارس العليا والمعاهد الجامعية ، والتي يتخرج منها الطالب بـــدبلوم فـــي التكـــوين العالي.

*- مدرسة النورمال العليا، والتي تهتم بعملية تكوين أساتذة التعليم الثانوي.

– أما في ما يخص الشهادات وفترات الدراسة في هذه الفترة فكانت كما يلي:

*- اللسانس: وتدوم ثلاث سنوات بنظام سنوي للمواد الدراسية ويتحصل الطالـــب علـــى شهادة اللسانس عقبها.

*- شهادة الدراسات المعمقة: وتدوم سنة واحدة مع التركيز فيها على منهجية البحث إلـــى جانب أطروحة مبسطة نسبيا لتطبيق ما جاء في الدراسة النظرية.

*- شهادة دكتوراه من الدرجة الثالثة: وتدوم سنتين على الأقل.

*- شهادة دكتوراه دولة: وتصل مدة تحضيرها خمس سنوات.

– وتميزت هذه المرحلة أيضا بفتح جامعات بالمدن الرئيسية، حيث فتحت جامعة وهـــران سنة 1965، وجامعة قسنطينة في 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجية هواري بومـــدين بالعاصمة، وجامعة العلوم والتكنولوجية بوهران، وجامعة عنابـــة، والجامعـــة الإســـلامية الأمير عبد القادر بقسنطينة سنة 1984[1].

وعموما فإن هذه المرحلة هدفت إلى توسيع التعليم الجامعي وإجراء بعـــض الاصـــلاحات وإنشاء بعض الفروع العلمية المعربة، مع أن البرامج المقررة والهياكل الإدارية لم تتغيـــر خلالها كليا.

ب- **المرحلة الثانية:** الشروع في الإصلاحات وتنظيم الجامعة (1970-1977):

تزامنت هذه المرحلة مع بداية المخطط الرباعي الأول (1970-1973) وحتى نهاية المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) حيث ترسخت فكرة القيام بالإصلاح وفقـــا لمـــا تقتضيه الخصوصية الاجتماعية والمحاور الكبرى للسياسة التنموية، وتقرر إصلاح التعليم الجامعي في شهر جويلية1971 بعد ما تم فصل الوزارات وقيام كل وزارة بمهامها منفردة

[1]- الطاهر إبراهيمي، " الجامعة ورهانات عصر العولمة"، مرجع سابق،ص 156.

عن غيرها، وعليه تأسست وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتأخذ على عاتقها مهمـة إصلاح الجامعة سواء تعلق الأمر بالهياكل التنظيمية والإدارية أو البيداغوجية.

– لقد تم تحديد الأهداف المتوخاة من إصلاح التعليم العالي وفقا لمجموعة من الإجـراءات المزمع تطبيقها والمتمثلة في:

*– إعادة توجيه محتويات التعليم والتكوين وما يتم منحه من شهادات وفقا لسياسة التوظيف والسياسة التنموية، وذلك من خلال الربط بين نسق الجامعة ومختلف الفروع الاقتصادية عن طريق الأسلوب الميداني والعملي لتسهيل الإنتاج التوظيفي لاحقا.

*– الإسراع في تكوين وتخريج أقصى عدد من الإطارات الوطنية وبأقل ما أمكن من تكاليف، وتم وفقا لذلك إلغاء السنة التحضيرية للجامعة وإعادة النظر في نظام العطل والمناهج السنوية.

*– مراجعة وإعادة تنظيم الهياكل الإدارية وكذا المحتوى التكويني والبيداغوجي بفرض تكييفها ومتطلبات المجتمع المتغيرة[1].

– وتمثلت أهم الشهادات ومراحل الدراسة الجامعية في هذه المرحلة كما يلي:

*– مرحلة اللسانس أو مرحلة التدرج وتدوم أربع سنوات. أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية.

*– مرحلة الماجستير أو مرحلة ما بعد التدرج الأولى: وتدوم سنتين مقسمة إلى جزئين ، الجزء الأول يضم مجموعة من المقاييس النظرية وتختص بالتعمق في دراسة المنهجية. أما الجزء الثاني فيكمل بإنجاز بحث يقدم في صورة مذكرة أو رسالة.

*– مرحلة الدكتوراه،أو مرحلة ما بعد التدرج الثانية: وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.

– خلال هذه المرحلة فتحت مراكز جامعية في كل من البليدة، تيزي وزو، بسكرة، أم البواقي وبجاية. واعتبرت هذه المراكز الجامعية كنواة لجامعات مستقلة فيما بعد[2].

– في هذه المرحلة ارتفع عدد الطلبة وتطور بشكل ملحوظ، حيث كان العدد في بداية العام الدراسي 1970 – 1971 في مستوى التدرج الجامعي 19311 طالب، ليرتفع أكثر في العام الدراسي 1974 – 1975 إلى 35680 طالب وطالبة[3].

---

[1]– وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كتاب إصلاح التعليم العالي،الجزائر: المطبعة الرسمية ، ص 163.

[2]- بوفلجة غياث، التربية والتكوين بالجزائر،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992، ص ص 63- 64.

[3]- مصطفى زايد ، مرجع سابق، ص 203.

ويعود هذا الارتفاع إلى ديمقراطية التعليم التي تبنتها الإصلاحات كمبدأ من المبادئ الرئيسية للتعليم العالي.

أما فيما يخص مجموع الطلبة المتخرجين فإن وتيرة تطوره كانت بطيئة، ويعود ذلك إلى المشاكل التي مازال القطاع يتخبط فيها، كالتزايد السريع في أعداد الطلبة الوافدين على الجامعة والملتحقين بمقاعدها وذلك في مقابل نقص المكونين ونقص الخبرة التربوية والمهنية لدى هيئة التدريس وعدم كفاءة نظام التوجيه الجامعي وكذا عدم التلاؤم بين ما تقدمه الجامعة من متخرجين ليسوا مرتبطين كيفا بالطلب الاجتماعي من خلال مختلف المؤسسات.

– كما شهدت هذه المرحلة تقسيم الكليات إلى معاهد تضم دوائر، التي تكون ذات تخصصات مختلفة إضافة إلى مركزية التسيير والتكوين وكذا التوازن الجهوي[1].

ج- **المرحلة الثالثة:** مرحلة المراجعة واستمرار سياسة الإصلاحات (1978 – 1989).

تبعا لسياسة التقييم الشاملة التي عرفتها الجزائر فإنه تم التأكيد بالنسبة للجامعة على الاستمرار في الإصلاح المقرر خلال المرحلة التخطيطية السابقة فجاء بذلك المخطط الخماسي الأول لتدعيم بنود إصلاح الجامعة من ديمقراطية التعليم والجزأرة والتوازن الجهوي مع أولوية التكوين التكنولوجي والعلمي، كل ذلك في إطار الانفتاح على الخارج دون التخلي عن ربط كل ذلك بالواقع الجزائري المحلي.

ولاستكمال مشروع الإصلاح هذا تقرر انتهاج سياسة تنسيقية تكاملية بين مختلف المؤسسات الممثلة للمجتمع والمستخدمة للموارد البشرية، وكذا تحسين فعالية المحتوى التكويني والتعليمي للوصول إلى أفضل استعمال للإمكانات والوسائل المادية والبشرية.

– وقد سميت هذه المرحلة بمرحلة الخريطة الجامعية والتي ظهرت عام 1983 في صورة أولية ثم عدلت بعد ذلك عام 1984 بأكثر دقة وتفصيل، وتهدف إلى تخطيط التعليم الجامعي إلى أفاق سنة 2000 حتى يستجيب إلى احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة، وتحديدها من أجل العمل على توفيرها وتعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل كالتخصصات التكنولوجية والحد من توجيه

[1]- الطاهر إبراهيمي،" الجامعة ورهانات العولمة"، مرجع سابق، ص 156.

الطلبة إلى بعض التخصصات الأخرى كالحقوق والطب والتي شهدت فائضا من الطلبة يفوق احتياجات الاقتصاد الوطني[1].

– كما كانت تهدف هذه المرحلة إلى تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية مـع الحفـاظ على سبع جامعات كبرى فقط.

– وقد جسدت هذه المرحلة مجموعة من النقاط:

* عقلنة البرامج وأنماط التكوين بما يناسب حاجة القطاعات المختلفة.

* سياسة التدريبات الميدانية.

* تسيير الخريجين.

* السهر على الاستعمال الأمثل للخبرات الوطنية.

– لكن رغم إجراءات التقييم التي أدخلتها الإصلاحات المتتالية للتعليم العالي، فـإن نقـائص كبيرة ظهرت خاصة تدهور نوعية التكوين والارتفاع في عدد الطلبـة، والنمـو العـشوائي للهياكل ونظم التسيير.

– وقد عرفت هذه المرحلة ازديادا هائلا في عدد الطلبة لـم يقابلـه زيـادة فـي الهياكـل والمؤطرين. ففي العام الدراسي 1978–1979 بلغ إجمالي الطـلاب والطالبـات بالتـدريج الجامعي 51510 أي بزيادة عن الفترة السابقة تقدر بـ 15830 مقعد[2].

– مع نهاية الثمانينات تغيرت السياسة المجتمعية وبدأت المناداة بالتعددية الحزبية، والحريـة في التعبير والانفتاح الاقتصادي وقد امتدت هذه التغيرات السياسية إلى الجامعة.

– ولقد أتاحت الأفواج الهائلة من العائدين في هذه الفترة من البعثات التكوينية فـي الخـارج الانتقال بنظام الدراسات ما بعد التدرج من نظام DEA،DES، والدكتوراه الدرجـة الثالثـة، وهو نظام فرنسي، إلى نظام الماجستير ودكتوراه الدولة، ابتداء من 1987، كما سـمح ذلـك بجزأرة معظم التخصصات العلمية، ولم يتبقى من المتعاونين إلا نسبة ضئيلة لا تتجـاوز 8.9 بالمائة.

وتم الشروع منذ 1985 في البحث الجماعي أو فرق البحث، وتطـورت تـدريجيا حتـى عمت الآن جميع الاختصاصات، لكن من جهة أخرى بقيت الدروس تعطى كما هـي منـذ 1962 أو قبل ذلك، تقليدية في محتواها، جامدة في طرقها(نظام المحاضرة والتطبيق) [3].

---

(1)- بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص ص 64 – 65.

(2)- مصطفى زايد، مرجع سابق، ص 204.

(3)- العربي فرحاتي،" الجامعة الجزائرية من أزمة التحديث إلى محنة العولمة"، دفاتر المخبر، الجامعة الجزائرية والتحديات الراهنة، بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد 2، سبتمبر 2006،ص 134.

د- **المرحلة الرابعة:** مرحلة ضغوطات الانفتاح الاقتصادي.

كغيرها من المؤسسات الاجتماعية لم يكن ممكنا للجامعة الجزائرية أن تنعزل عن مؤثرات وضغوطات التوجه الاقتصادي الذي فرضته جملة من الظروف والحقائق ذات الأبعاد الداخلية والخارجية، وبغرض إدماجها ضمن السيرورة العامة للمجتمع وحركيته تم إحداث التغيير، أو على الأقل محاولة إعادة النظر في بعض جوانب التعليم بالجامعة وذلك بغرض التوصل إلى خلق نوع من الانسجام والتكامل النسقي بين مؤسسة الجامعة وباقي المؤسسات الاقتصادية خاصة.

- تميزت هذه المرحلة بالحديث عن استقلالية الجامعة الجزائرية التي طرحت سنة 1989 وبدأ العمل بها ابتداء من جانفي 1990، وجاء في شكل مشروع حول استقلالية المؤسسات والهيئات الجامعية.

- في إطار تحسين نوعية التكوين تم منذ 1994 ضبط إستراتيجية جديدة من قبل الوزارة تستند على مبادئ أساسية تتلخص خاصة في أن التعليم العالي ينبغي أن تتمتع مؤسساته باستقلالية أكبر في ممارسة نشاطاتها، كخدمة عمومية مفتوحة أمام جميع الحائزين على البكالوريا، وإن الهياكل البيداغوجية ومضامين البرامج ينبغي أن تكون على تطابق دائم مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد، وكذا مع التطور التكنولوجي والمعرفة الإنسانية.

- في هذه المرحلة حدثت عدة محاولات للإصلاح الجامعي وأهم إصلاح شهدته، إصلاح أكتوبر 1995 الذي وضع من أجل توفير إستراتيجية تتماشى والتحولات الراهنة والتي عجزت الإصلاحات السابقة عن تحقيقها، وذلك بتحقيق الجانب النوعي للتكوين وإقرار واسع لضرورة الانتقال من الكم إلى الكيف، والتفكير أكثر في الطرق التدريسية، البرامج ومحتوياتها وإعادة النظر فيها، وفي هذا الصدد تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات تصب في سياق التطابق مع المحيط.

- إعادة النظر في برامج التكوين العالي (تكوين تحت الطلب) وفقا للاحتياجات الفعلية للسوق.

- استجابة التكوين للمواصفات البيداغوجية مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانات الإدماج المهني.

- إعادة النظر في تكوين الأساتذة من خلال الدراسات العليا.

- إدراج مواد تكميلية أو اختيارية في برامج التكوين إلى جانب مواد التخصص الإجبارية.
- منح التدريبات العملية اهتماما خاصا، وزيارة المؤسسات (الخرجات الميدانية) ومراعاة حداثة المواضيع المدروسة، ومتابعة تنفيذها.
- الرفع من عدد مؤسسات التكوين قصير المدى، وإعطاء الاعتبار له من خلال تكوين ناجع ومتكيف مع حاجات السوق.
- وضع طريقة جديدة للتوجيه قبل وبعد التكوين.
- تطوير التكوين المستمر (تحسين المستوى، إعادة التكوين...).
- انفتاح الجامعة على المحيط العالمي والوطني، مع ضرورة التكيف مع الحقائق الاجتماعية والاقتصادية حتى تتمكن من تطوير المجتمع.
- البحث العلمي وسيلة للتطور العلمي والاقتصادي، فالوضعية المتدهورة في ميدان البحث سببها الانفصال الجذري بين مؤسسات ومراكز البحث والمؤسسة الجامعية.
- مقارنة بالمراحل السابقة بقي التطور مستمرا فيما يخص المعطيات الكمية المتعلقة بأعداد الطلبة ونسب التخرج وأعضاء هيئة التدريس وكذا لهياكل الجامعية.

الفصل الثالث:

الدراسة النظرية للمؤسسة الاقتصادية

أولا- خصائص المؤسسة الاقتصادية

ثانيا- أنماط المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا- عناصر المؤسسة الاقتصادية

رابعا- أهداف المؤسسة الاقتصادية

خامسا- الهيكل التنظيمي

في المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بالبيئة.

سادسا- التطور التاريخي

للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية وحدة إنتاجية تعتمد عليها المجتمعات في مواجهة حاجاتها الأساسية بطريقة نظامية وعقلية من خلال مواردها البشرية والمادية التي تضمن الإنتاج الاقتصادي، ومهما تعددت المؤسسات الاقتصادية فإن لكل منها خصائص وأنماط ووظائف وأهداف...

أولا- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتصف المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص هي[1]:

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات ، أو من حيث واجباتها وحقوقها.
2- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
4- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها:أهداف كمية وأهداف نوعية. وبالنسبة للإنتاج تحقيق رقم أعمال معين...
5- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
6- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
8- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

---

(1)-عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2003،ص ص25-26.

ثانيا- أنماط المؤسسة الاقتصادية:

تتقسم المؤسسة الاقتصادية إلى عدة أشكال وأنماط وذلك تبعا لعدة اعتبارات منها:

1- أشكال المؤسسة تبعا لطبيعة الملكية[1]:

أ- المؤسسات الخاصة: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى فرد أو مجموعة أفراد (شركات، أشخاص، شركات أموال...).

ب- المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

ج- المؤسسات العامة(العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عليها التصرف بها كما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو غلقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

وتعمل المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة، بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح، فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته.

2- أشكال المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي[2]:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة ، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، وعليه نميز هذه الأنواع :

أ- المؤسسات الصناعية: وتنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

* مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب.
* مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة:كمؤسسات الغزل والنسيج..

ب- المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهي الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

ج- المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية.

---

[1]-نفس المرجع السابق، ص ص28-29.

[2]-المرجع نفسه،ص ص30-31.

د- المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي...

هـ- مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، ومؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية....

3- أشكال المؤسسات حسب عدد العمال الذين يشتغلون فيها[1]:

أ- مؤسسات صغيرة: وهي التي يعمل فيها أقل من خمسين (50) عاملا.

ب- مؤسسات كبيرة: وهي التي يعمل فيها أكثر من 50 عاملا.

ج- مؤسسات ضخمة : وهي التي يعمل فيها أكثر من 500 عامل.

د- مؤسسات عملاقة: وهي التي يعمل فيها أكثر من عشرة ألاف(10000) عامل.

ثالثا- عناصر المؤسسة الاقتصادية[2]:

1- العنصر المالي: وهو عصب الحياة في المؤسسة الاقتصادية لأن لا مجال لتعاطي الأعمال التجارية أو الصناعية إن لم يتوفر في الأصل رأسمال يمكن المؤسسين من الانطلاق في مشاريعهم وإظهار نشاط المؤسسة بعد تجهيزها بما تتطلبه من معدات وأدوات وأثاث وتموينها بالسلع أو بوسائل الإنتاج ، ويعتبر العنصر المالي هو المميز للمؤسسة الاقتصادية عن المؤسسة الاجتماعية والخيرية.

2- العنصر الفني: ويقصد به الخبرة المتعلقة بالنشاط الاقتصادي أو الصناعي الذي ستمارسه المؤسسة، فمجرد تأمين المال اللازم لتشغيل المؤسسة لا يكفي لقيامها، والخبرة الفنية يجب أن تتوفر إما لدى مؤسسيها وإما لدى الأشخاص الذين تنتدبهم للقيام بنشاطاتها.

3- العنصر البشري: ويتألف من الأشخاص الذين يتواجدون ضمن المؤسسة الاقتصادية للقيام بكافة الأعمال والنشاطات فيها بدءا بالمؤسسين المشرفين على سياسة المؤسسة الاقتصادية مرورا بالموظفين الإداريين والفنيين ووصولا إلى أدنى مراتب الوظيفة.

وقد بلغت أهمية الجهاز البشري شأنا في المؤسسة الاقتصادية ما جعل بعض التشريعات تنص على وجوب استمرار هذا الجهاز بالرغم من انتقال ملكية المؤسسة الاقتصادية لشار

---

[1]-صمويل عبود،اقتصاد المؤسسة،الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،د.ط،1982،ص56.

[2]-مصطفى العوجي، المسؤولية الجنائية في المؤسسة الاقتصادية، لبنان:دار نوفل، ط2 ، 1992،ص ص303-306.

آخر وذلك محافظة على الموظفين وعلى المؤسسة وحتى يحال دون نشوء أزمات بطالة بين العمال فيما لو تركت الحرية لمالكي المؤسسة بالصرف والتبديل.

4- العنصر التجاري: ويقصد به مجموعة العناصر التي يتألف منها الكيان التجاري للمؤسسة من اسم وشعار وتسميات لإنتاجها وزبائن وإيجار وملكية صناعية وفنية ورخص استثمار وبراءات اختراع، فكل هذه العناصر تتداخل لتؤلف الكيان التجاري للمؤسسة وعلى أساسه يتم نشاطها وتعاملها مع الغير.

رابعا- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

فيما يخص المؤسسة الجزائرية فمنذ الاستقلال إلى الآن وعبر مخططات التنمية الوطنية تهدف السياسة الوطنية للإنتاج على المدى المتوسط والمدى الطويل إلى[1]:

1- الاستقلال الاقتصادي.

2- إنتاج سلع معتدلة الثمن.

3- تلبية حاجيات المستهلكين المحليين.

4- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

5- تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.

6- امتصاص الفائض في العمالة (الهدف هو التشغيل الكامل).

7- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني .

8- تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض من المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.

9- الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.

خامسا- الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بالبيئة:

الهيكل التنظيمي ذو أهمية كبيرة في المؤسسة لارتباطه بالهيكل المادي فيها ويبين لنا مختلف المستويات في المؤسسة التي تختلف باختلاف الهيكل التنظيمي.

كما تسعى المؤسسة الاقتصادية الحديثة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص البيئة التي تنشط فيها والتي تنقسم إلى بيئة داخلية وخارجية.

---

[1]-عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق،ص31.

1- الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهـات الأربعـة: الأعلى الأسفل على الجانبين وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالات للحقوق لمختلف المناصب، ويكون على شكل هرمي تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات ، ويرتبط الهيكل التنظيمي بشكل كبير بحقيقـة المؤسسة وطرق تنظيمها وكذلك تصور حركتها الجماعية، حيـث يـتم وضـع الهيكـل التنظيمي ليستجيب لإحدى الخصائص أو أكثر فيصبح هرمي تسلسلي أو وظيفي أو حسب المنتجات أو المناطق الجغرافية،إلا أن المؤسسات تتبع الهيكل التنظيمي المتميز بالتقـسيم التقني للعمل، وبالتسلسل الهرمي للسلطة وللمبـادئ الكلاسـيكية فـي الإدارة وتلعـب الإتصالات الرأسية النازلة دورا مهما في تنسيق الأعمال والمراقبة وغيرهـا ويمكـن أن نجد أنواع مختلفة من الهياكل:

<u>الهيكل التنظيمي حسب فرق العمل</u>[1]: حيث هذه الفرق هي أساس الهيكل وتتكـون مـن مجموعة أفراد لهم معارف وخبرات يحدد لهم هدف معين في زمـن معـين ويتحملـون مسؤولية رسمية مشتركة في ذلك وتنتهي مسؤولية الفرقة بانتهاء المهمة.

<u>الهيكل التنظيمي الشبكي</u>: ويتم فيه الجمع بين التنظيم الـوظيفي وتنظـيم فـرق العمـل ومجموعة العمل تنتمي إلى الإدارات الوظيفية وتتداخل في هـذا الهيكـل أدوار مـديري المجموعات أو الفرق مع مديري الوظائف.

<u>التنظيم الفدرالي</u>: هو يشبه التنظيم الوظيفي وهو يتميز باستقلالية بين الأنظمة الفرعية أو وحدات المؤسسة التي يكون على رأس كل منها مدير مسؤول.

2- وظائف المؤسسة:

لقد ظهر مفهوم الوظيفة في بداياته في عمل فايول الذي حدد عددا من الوظائف فـي المؤسسة ووضع لكل منها أهدافا وكيفية حركتها، والوظيفة هي مجموع ما يكلف به الفرد من مهام أو أعمال في إطار مسؤولياته والسلطات المعطاة في منصبه وهذا المفهوم يـتم تحديده من خلال تحليل ودراسة المناصب ووظائفها بمختلف المستويات بالمؤسـسة فـي إطار التنظيم وكذلك في إطار الهيكل البشري للمؤسسة والوظيفة بهذا المعنى تتحدد بالعديد من العوامل التقنية والمالية والتنظيمية.

---

[1] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة،الجزائر: دار المحمدية العامة،1998،ص 245.

أما الوظيفة بمعنى ثان فيتحدد عند تجميع عدد من المهام والمناصب تؤدي دورا معينا ومنفصلا إلى حد ما عن باقي الأدوار في المؤسسة، كما قسم فايول وظائف المؤسسة إلى:
الوظيفة التقنية : كإنتاج، تصنيع، تحويل.
الوظيفة التجارية: شراء، بيع، تبادل.
الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها.
وظيفة الأمن: حماية الممتلكات والأشخاص.
وظيفة المحاسبة: جرد، ميزانية، إحصائيات...الخ.
الوظيفة الإدارية: التنبؤ، تنظيم، قيادة، تنسيق، مراقبة...الخ.

3-المؤسسة الاقتصادية والبيئة :

سنحاول هنا التركيز على أهم متغيرات البيئة وتبيان تأثيراتها على المؤسسات الاقتصادية.

- تغيرات البيئة:

تعتبر البيئة مصدرًا ومنبعًا لتزويد المؤسسة باحتياجاتها من المعلومات التي تستخدمها كمورد لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، ومن جهة أخرى تعتبر المصب النهائي لمخرجات هذه المؤسسة المعتمد عليها في ضمان استمرارها وبقائها.

إن دراسة بيئة المؤسسة من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجيات، فالمؤسسة جزء من المحيط، تتأثر به ويتأثر بها، ولمعرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات ومحددات النجاح، عليها القيام بعملية التشخيص والتنبؤ للعوامل البيئية المحيطة بها. ويقصد بالبيئة "إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها، ذات التأثير الحالي والمحتمل".

وما تعنيه البيئة أيضًا: "مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها".

ومن خلال هذا التعريف يمكننا القول أن: البيئة المحيطة بالمؤسسة، تتكون من مجموعة متغيرات متداخلة فيما بينها والتي تؤثر على أداء المؤسسة إيجابًا أو سلبًا.

ومن جهة أخرى يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة عوامل خارجية للتنظيم والتي تؤثر على فعالية المؤسسة وأداء عملياتها اليومية ونموّها في الأجل الطويل".

وعليه يمكننا القول أن البيئة هي مجموعة العوامل المحيطة والسائدة التـــي تــؤثر على أداء المؤسسة والأفراد بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

• البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية:

باختلاف الباحثين حول تعريف موحد للبيئة، أدى هذا إلى نشوء تقسيمات للبيئة إذ أصبحنا نميز بين نوعين من البيئة، داخلية، وخارجية:

أما بالنسبة للبيئة الداخلية فمن المستحيل عرض كل المجالات الوظيفية للمؤســـسة التي تمثل أحد عناصر البيئة الداخلية لأنها تختلف باختلاف المؤســـسات، إلا أن تحليـــل البيئة الداخلية يعتبر أحد الدعائم الرئيسية في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية واتخـــاذ القرارات، مع الاستعانة بنتائج تحليل البيئة الخارجية والتي تمثل فـــي بعـــض جوانبهـــا بتعقيداتها ومخاطرها القاسم المشترك بين المؤسسات سواء علـــى المـــستوى المحلـــي أو العالمي.

هذه الخصائص البيئية التي تتأثر بها كل المؤسسات تكون كمحصلة لتداخل مجموعة مـــن العوامـــل التي تقع خارج حدود نطاق رقابة إدارتها، منها: عوامل سياســـية، اقتـــصادية، اجتماعية وثقافية... الخ.

ومن بين أهم هذه الخصائص:

• التعقد : نعني به التعدد وتنوع الاختلاف في مكونات العوامل التي تؤثر على المؤسسة، والتي تستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا من أجل السيطرة والتكيف مع هـــذه العوامـــل مهما كان عددها ودرجة اختلافها وعليه يمكننا القول أن المؤسسة تقع بين البساطة والتعقد في البيئة.

• الديناميكية : ويقصد بها معدل التغير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمؤسسة الانتقال مـــن بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وهذا حسب ارتفاع أو انخفاض درجة النمو.

• عدم التأكد : وهي من أهم الخصائص حيث يجد المسيّر نفسه في هذه الحالـــة عـــاجزًا على تحديد احتمال وقع الحدث، وهذا راجع لقلة المعلومات عـــن العوامـــل والمتغيـــرات المحيطة به، وبالتالي عدم القدرة على التحكم في تأثير المتغيرات البيئية مستقبلاً، وعلـــى كل مؤسسة الحرص على توفير متطلبات استقرارها، وهذا عن طريق قدراتها وكفاءتهـــا في التعامل مع المتغيرات في بيئتها.

ويجب أن تتوفر لكل مؤسسة مقومات التأثير والسيطرة على البيئة الداخلية والتي تتطلب تحليل النظام الداخلي لها، ليتمكن المقرر مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المحددة على مدى فترات زمنية معينة

ومع تزايد درجة التغيير والتعقيد نتيجة لتنوع المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية وعدم استقرارها، تسعى المؤسسة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص هذه البيئة بما يحقق أهدافها.

ويمكننا تلخيصها فيما يلي:

- تعدد العوامل البيئية التي تؤثر على أعمال المؤسسة التي يجب التنبؤ بها وتحليل آثارها.
- تدخل تلك العوامل فيما بينها من جهة، وفي تأثيرها على المؤسسة من جهة أخرى.
- سرعة تغير ظروف وعوامل البيئة، حيث تتميز بنوع من التعقيد متجلية في قيود وفرص، إذ يسمح التحليل بالكشف عن درجة الحرية والخطر الذي يعيق أي تخطيط استراتيجي والذي يسمح بدوره للمؤسسة بأن تحقق هدفين من احتكاكها بالمحيط هما :
- الاستفادة القصوى من الفرص التي يمنحها المحيط : حيث تكون المؤسسة في وضعية استقرار، يسهل لها التنبؤ أو حتى وضع موازنات تقديرية تساعدها في مواجهة الأوضاع الاستثنائية الطارئة ذات التأثير البسيط .
- أن تكيف أوضاعها مع متغيرات بيئتها الخارجية بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجيتها حيث أن مؤسسة القرن 21 تعمل في عالم مضطرب غامض، فلا يمكن التنبؤ بشيء اليوم، فعلى سبيل المثال لا الحصر، معدلات الصرف الأجنبي تتغير من يوم إلى يوم، فإذا كانت أسعار العملات الرئيسية في السابق ثابتة لفترة طويلة وكانت التغيرات في حدود 1%، فقد أصبح الآن التغيير في حدود 5% في الأسبوع وربما 50% في السنة... وخير دليل ما حدث لعملات شرق آسيا في أواخر عام 1997. وتعيش المؤسسات الحديثة في مخاطر ناتجة من تقلبات العائد...

ومن أهم هذه المخاطر نجد :

- المخاطر الائتمانية : هذا النوع من المخاطر يتأتى من غياب الوفاء بالالتزامات من الأطراف المتعامل معها نتيجة لعدم القدرة أو عدم الرغبة بالوفاء.
- مخاطر أسعار الصرف : تنشأ نتيجة التحركات غير المواتية في أسعار الصرف.

• مخاطر أسعار الطاقة وأسعار المواد الأولية : نتيجة للتغيرات الحاصـلة فـي أسـعار الطاقة والمواد الأولية، لم يعد بالإمكان معرفة مستوى الأسعار لأي مادة أولية على وجه مطمئن.

• مخاطر التسعير : هذه المخاطر برزت كنتيجة حتمية للمتغيرات الحاصلة فـي أسـعار الأصول أو بشكل خاص محفظة الاستثمارات المالية وذلك راجع إما لخصوصيات تتعلق بالمؤسسة أو للظروف الاقتصادية.

• مخاطر السيولة : وكنتيجة لعدة عوامل، تظهر مخاطر السيولة ويمكننا حصرها في عدم قدرة المؤسسة على توظيف الأموال بشكل مناسب، أو بالأحرى عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير مع عدم مراعاة عدم تحمل خسائر معتبرة.

• مخاطر قانونية : وتعني حدوث التزام غير متوقع أو فقد جانب من قيمة الأصول نتيجة عدم توافر رأي قانوني سليم أو عدم كفاية المستندات.

• مخاطر الالتزام : هي تعرض المؤسسة لعقوبات سواء في شـكل جـزاءات ماليـة أو الحرمان من ممارسة نشاط معين نتيجة لارتكابها مخالفات.

• مخاطر استراتيجية : وهي تنشأ نتيجة لغياب استراتيجية مناسـبة للمؤسـسة ويقـصد بالاستراتيجية المسار الرئيسي الذي تتخذه المؤسسة لنفسها لتحقيق أهدافها فـي الأجلـين الطويل والقصير في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافـسين واعتمـادًا علـى تحليل القوة الذاتية.

• مخاطر الغموض : كما أننا لا نعرف على وجه اليقين هل الأفضل للمؤسسة أن تندمج مع أخرى أم لا تندمج؟ أم تفصل أجزاء منها لتصبح مؤسسات مستقلة، ولم نعد نعرف من هم المنافسون القادمون على المستوى المحلي أو المستوى العالمي! ولم نعد نعـرف هـل الأفضل الحصول على الأموال بالفائدة الثابتة أم بالمشاركة من خلال رأس المال المخاطر أو من البنوك الإسلامية.

سادسا- التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

تشكل المؤسسة الاقتصادية ركيزة الاقتصاد الوطني وطرقا للتنمية الاقتصادية من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية.

وقد مرت المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر منذ الاستقلال بعدة مراحل أساسية أدت حتما إلى ما هي عليه اليوم.

- **مرحلة ما قبل 1980:** وهي مرحلة تملك الدولة لموارد الاقتصاد بواسطة التأميم والتخطيط المركزي، فبعد الاستقلال ورثت الجزائر وضعا اقتصاديا واجتماعيا صعبا، مما جعل مستقبل البلاد متوقفا على الطريقة المثلى لمواجهة هذا الإرث الذي اتسم بضعف الاقتصاد الوطني، حيث تركت فرنسا وراءها حوالي 800 مؤسسة مخربة، مع ذهاب كل الإطارات التقنية، وضعف وسائل التحويل، وقلة الإطارات المؤهلة بهجرة 350ألف إطار عال و35ألف إطار متوسط، و100ألأف عامل موظف.

أمام هذه الأوضاع وجدت الجزائر نفسها باقتصاد متخلف من جميع النواحي وتابع لفرنسا في غالبيته (8% من الصادرات موجهة لفرنسا، و80% من الواردات تأتي من فرنسا)[1].

وفي الوقت الذي كان فيه البحث جاريا حول نمط التسيير الواجب إتباعه، خرج العمال على اختلاف فئاتهم إلى المزارع والمصانع والإدارات المهملة لتسييرها من خلال خلايا ومجموعات تكونت لهذا الغرض، حيث كان الهدف من ذلك هو حماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية في هذه المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع مما سهل أو ساعد في تجسيد عملية التسيير الذاتي للمؤسسات في الواقع[2]..

وقد ظهر في هذه الفترة وفي ظل هذا الوضع برنامج طرابلس 1962، الذي وضع كهدف عام للاستقلال الوطني غير أنه لم يتبنى أي مذهب اقتصادي في التنمية، بل اكتفى فقط برفض النظام الرأسمالي كنمط تنموي ودعا لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بتبني الملكية العامة لوسائل الإنتاج، حتى جاء ميثاق الجزائر في 21 أفريل 1964 والذي أعلن فيه وبصراحة عن الانتقال من الرأسمالية إلى الاشتراكية كبديل في التنمية الاقتصادية

[1]-إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي،" المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق"،مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية،جامعة باتنة، العدد6،جوان 2002،ص81.

[2]-سعيد أوكيل وآخرون،استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية:1984،ص ص31-32.

ووسيلة لحل المشاكل الناجمة عن الركود الاقتصادي والتدهور المالي، وذلك بانتهاج أولى الخطوات نحو الاشتراكية بتطبيق التسيير الذاتي للأملاك الذي أقر في مارس 1963، وإنشاء أولى الشركات والدواوين الوطنية والتي اعتبرت أدوات أساسية لتحقيق إستراتيجية التنمية[(1)].

إن التجسيد الميداني للتصورات والأفكار الإيديولوجية الواردة في كل من برنامج طرابلس 1962 وميثاق الجزائر 1964 لم يتم إلا ابتداء من سنة 1966 أي بعد التغيير السياسي الذي حدث في 19 جوان 1965.

شهدت سنة 1967 المرحلة الحقيقية لدخول الجزائر في التنمية بمفهومها العلمي، وتجسدت في اندماج القرار السياسي بالقرار الاقتصادي، فالدولة قد سلمت زمام الأمور، وشرعت في تحريك الحياة الاقتصادية اعتمادا على أسلوب التخطيط كأداة لتوجيه التنمية وتنظيمها.

تميزت هذه المرحلة أيضا بتأميم الأراضي والمناجم وقطاع البنوك وشركات التأمين والأملاك العقارية الشاغرة وكل الشركات الأجنبية وتأميم التجارة الخارجية وقطاع النقل وتأميم المحروقات.

وبهذا تم ضبط نمط جديد لتسيير المؤسسات عرف بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات والانتقال من شكل المؤسسة العامة إلى المؤسسة الاشتراكية وتجسيد مبدأ المشاركة العمالية في التسيير والرقابة وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بواسطة اللجان الدائمة والمختصة حيث يتمتع العامل في هذا النمط من التسيير بصفة المنتج –المسير [(2)].

وبالموازاة مع هذا التوجه فقد تم اعتماد أسلوب التخطيط المركزي والقيام بمخططات تنموية متوسطة الأجل ، حيث شهدت هذه المرحلة ثلاث مخططات تنموية[(3)].

- المخطط الثلاثي (1967-1969): كان الهدف منه هو تحضير الوسائل المادية والبشرية لإنجاز المخططات المقبلة، حيث أعطيت الأفضلية في هذا المخطط إلى الهياكل المرتكزة على الصناعات القاعدية والمحروقات.

- المخطط الرباعي الأول (1970-1973): أجبرت فيه السلطات المؤسسات العمومية على فتح حسابين أحدها للاستغلال وأخر للاستثمار ومنعها من الاحتفاظ بالتدفقات الصافية

---

(1)-إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي، مرجع سابق،ص82.

(2)- سعيد أوكيل، مرجع سابق،ص36.

(3)- إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي، مرجع سابق، ص ص84-85.

إعادة تشكيل رأسمالها وقيامها بعملية التمويل الذاتي، والهدف من ذلك هو مراقبة الموارد المالية للمؤسسة العمومية.

- المخطط الرباعي الثاني (1974-1977): هو عبارة عن استمرار للمخطط السابق إلا أنه يتميز بمبلغ الاستثمارات التي زادت بشكل كبير نتيجة ارتفاع أسعار النفط، حيث بلغ الاستثمار الكلي 121.23 مليار دج . وعلى الرغم من هذا الحجم للاستثمارات فإن النتائج لم تكن في المستوى المطلوب، وهذا نتيجة التأخر في الانجاز وتفشي البيروقراطية في الإدارة المركزية.

وعليه فإن جميع المخططات المطبقة افتقرت لطابع الشمولية، ومن جهة أخرى كان جهاز التخطيط يشكو من شرطين هما: التنسيق والإلزام.

وتميزت هذه المرحلة بـ :

* مركزية التسيير إضافة إلى تعدد المهام والوظائف الموكلة للمؤسسة الاقتصادية العمومية من مهمة وتطوير الإنتاج الوطني إلى مهام اجتماعية خاصة.

* عدم احترام حجم العمالة مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالبطالة المقنعة.

وكنتيجة لهذه الأسباب أثبتت سياسة التنمية المنتهجة خلال عشرية السبعينيات عن فشلها ومحدوديتها.

*** مرحلة ما بعد 1980:**

تميزت بداية الثمانينات بالاستيراد المكثف لسلع الاستهلاك النهائي في إطار برنامج واسع للاستيراد سمي ببرنامج "ضد الندرة" حيث خصص له مبلغ 10مليارات دولار في سنة 1982 على حساب الاستثمار والتشغيل، كما شهدت هذه المرحلة بداية الإصلاحات من خلال[1]:

- القيام بإعادة هيكلة شركات القطاع العام من جانب البنية العضوية والمالية مع مطلع الثمانينات، فمن أجل تحسين مردودية المؤسسات العمومية صدر مرسوم 242/80 المؤرخ في 4أكتوبر 1980 والذي يتعلق بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات، وتمثلت في تفكيك وتفتيت هياكل القطاع العام والوحدات الاقتصادية الضخمة التابعة للدولة وعددها 150 مؤسسة عمومية إلى 480 مؤسسة عام 1982، وامتد هذا التقسيم إلى المؤسسات الولائية والبلدية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة ولائية و1079 مؤسسة بلدية وقد كان

---

(1)- إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي،مرجع سابق،ص ص88-89.

الهدف من إعادة الهيكلة العضوية هو تعميم استعمال أدوات التسيير الناجحة علـــى كافـــة الوحدات الاقتصادية المجزأة وتدعيم فعالية المؤسسات العمومية بـــالتحكم الأفــضل فـــي الإنتاج عن طريق الاستعمال العقلاني للكفاءات والموارد المالية .

ولقد تمت إعادة الهيكلة على أساس المعايير التالية:

1- التخصص 2- التقسيم الجغرافي 3- التقسيم حسب وجود المركز الرئيسي.

فرض هذا التقسيم على الدولة القيام بإعادة الهيكلة المالية للمؤســـسات المهيكلـــة حـــديثا، ومساعدتها على مواصلة نشاطها الاقتصادي، وهذه كانت خطوة مهمة في تحسيس مسيري القطاع العمومي بضرورة الاعتماد على النفس والتفكير في أن الدولة لا تستطيع أن تستمر في تمويل عجزها[1].

ومن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الهيكلة المالية نذكر[2]:

- الوصول للتطهير المالي للمؤسسات.
- توزيع الديون بين مختلف المؤسسات الناجمة عن الهيكلة العضوية والمؤسسة الأم.
- تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية.
- التفريق بين أعباء الاستقلال والأعباء الاجتماعية.
- وضع نظام أسعار متنافس.

وقد فشلت إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحسين مردودية المؤســـسات، بل وأدت إلى نتائج معاكسة حيث زادت من فوضى التسيير، على اعتبار أن هذا الإصلاح الأولي تم في إطار محيط يتكون من نفس المنشآت وفي ظل الاقتصاد الموجه دائما، حيث وخلال هذه المرحلة تم إنجاز خطتين تنمويتين خماسيتين وهما المخطط الخماســـي الأول (1980 – 1984) والمخطط الخماسي الثاني (1985 – 1989) من جهة، إضـــافة إلـــى استهلاك غالبية الموارد المالية المخصصة في إطار التطهير المالي للمؤسسات العموميـــة ولكن بدون نتيجة ملموسة من جهة أخرى.

وجاءت المرحلة الأخيرة من الإصلاحات وذلك بإعطاء الاستقلالية للمؤســـسات وتمهيـــد الأرضية نحو الانتقال إلى اقتصاد السوق، تبعا للآثار الـــسلبية التـــي مـــست الاقتـــصاد الجزائري عقب الصدمة البترولية سنوات الثمانينات.

---

[1]- سعيد أوكيل ، مرجع سابق،ص ص 56-57.

[2]- إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي، مرجع سابق،ص90.

وبهذا أصدر قانون الاستقلالية رقم 01/88 المؤرخ في 12جانفي 1988، حيث تصبح بموجبه المؤسسات العمومية على الشكل التالي[1]:

- إما على شكل شركات ذات مسؤولية محدودة وتتمثل في المؤسسات المحلية.
- وإما على شكل شركات أسهم وأغلبها المؤسسات الوطنية.

كما تم وضع المعايير التي يعتمد عليها في عملية تقرير دخول المؤسسة إلى مرحلة الاستقلالية، وكذلك تم وضع الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات في ظل الاستقلالية.

كما تم اتخاذ عدة إجراءات منها[2]:

1- تسير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضو.
2- وضع 8 صناديق مساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.
3- لامركزية التخطيط، عن طريق إعداد خطط سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع خطط القطاع والاقتصاد الوطني ككل.
4- توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.
5- وضع نظام عقود بين المؤسسات.

وعندما تصبح المؤسسة العمومية مؤسسة مستقلة، يطبق عليها القانون التجاري وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية، أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها.

وعلى الرغم من الأموال الكبيرة المقدمة من طرف الدولة للقيام بعملية التطهير المالي للمؤسسات (حيث وصلت نهاية 1996 مقدار 1076 مليار دينار) فإنه نلاحظ ومنذ مرورها إلى الاستقلالية فإن المؤسسة العمومية قد عرفت العديد من الاختلالات أثرت عليها بشكل كبير.

إن استقلالية المؤسسات التي بدأ العمل بها سنة 1988 لا زالت تعاني من مشاكل عديدة منها: غياب تصور سليم لكيفية الانتقال من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر يعتمد على قوى العرض والطلب، هذا الغياب كان واضحا في برنامج الحكومات المتعاقبة حيث انتقد بعضها للسرعة التي دفعت بها الاقتصاد الوطني للإصلاحات، في حين انتقد بعضها بعد

---

[1]- إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي، مرجع سابق،ص91.

[2]- سعيد أوكيل،مرجع سابق،ص ص59-60.

الجدية وعرقلة مسار الإصلاحات، مما جعل المؤسسات المالية الدولية تعلن أن الجزائر لم تدخل بطريقة جدية في اقتصاد السوق، وبالتالي لجأت هذه المؤسسات إلى تجميد القروض.
أما من وجهة نظر الجزائر فإن الوضع المالي للدولة في تأزم مما لا يسمح بها بالتكفل بالآثار السلبية التي تنتج عن التسرع في الدخول إلى اقتصاد السوق[1].
هذا ما فتح المجال أمام الكثيرين لتوجيه الانتقادات للقطاع العمومي والمطالبة بإعطاء الفرصة للقطاع الخاص وحل إشكالية الفعالية الاقتصادية التي يعاني منها القطاع العمومي لا يتم إلا عن طريق تحويل الملكية للقطاع الخاص الذي تحكمه قواعد السوق.

الخوصصة:

إن الخوصصة أو نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص لا تعني بالضرورة أن تصبح المؤسسة الخاصة الجديدة فعالة اقتصاديا، لأن المشكل لا يطرح على أساس تحويل الملكية فقط وإنما المشكل مرتبط بطبيعة التنظيم الاقتصادي السائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية وخلق المناخ المناسب للمؤسسة سواء كانت خاصة أو عمومية.
فالمؤسسة في الجزائر سواء في القطاع العمومي أو في القطاع الخاص تعيش في محيط غير طبيعي يفرض عليها قيود المناخ الاقتصادي المحفز على الإبداع والابتكار وتشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق[2].

---

[1]- سعيد أوكيل ، مرجع سابق،ص ص61-62.

[2]- إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي،مرجع سابق، ص 92.

الفصل الرابع:

التكوين الجامعي وعلاقته بالكفاءة

أولا- الكفاءة

ثانيا- التكوين وفعالية الأداء

ثالثا- التكوين والعملية الاتصالية

رابعا- التكوين والمشاركة في اتخاذ القرارات

أولا – الكفـــــــــــــــــــــــاءة:

تعتبر الكفاءة من أهم المصطلحات في العلوم الإنـــسانية والاجتماعيـــة والتربويـــة وحتى السياسية.

ويعرف قاموس لا روس (Larousse 1984) الكفاءة على أنها " استعداد شخص فـــي أخذ القرار وهي عبارة عن القدرة المعترف بها في مادة ما ، في مجال الحقوق تعني حق الحكم في قضية: كفاءة المحكمة، في مجال اللغة: تعتبر الكفاءة المعرفة اللغوية الــضمنية يظهرها الأفراد الذين يتكلمون لغة معينة. أما الفرد الكفء فهـــو الـــذي لـــه معرفـــة أو معلومات معمقة في مادة ما،أي قادر "[1].

وعليه قد تنتج الكفاءة عن الخبرة المهنية والممارسة اليومية في وضعية معينـــة، والتـــي تجعل الفرد المتعلم يترجم قدراته المعرفية غير الملاحظة إلى سلوك ملاحظ من طـــرف الآخر ، وبالتالي فهي تتضمن قطب باطني يمثل العمليات العقلية وقطب مرئي كالـــسلوك أو الفعل الملاحظ من طرف الآخرين.

ويشير آندري جيئث وهو مختص في المجال المهني إلى أن" مفهوم الكفـــاءة يقـــصد بـــه تطبيق المعرفة(savoir) والمعرفة الفعلية(savoir-fair) لتحقيق نشاط علمي ، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب عمل حيث يمكن تثبيتها من خـــلال الأداء المهني "[2].

ويؤكد هذا على أنه لا يمكن تحليل واقع الكفاءة إلا من خلال الفعل اليومي الذي يـــستعمله الفرد لتحقيق نشاط ما في موقف معين أو لتحقيق هدف معين كحل مشكل، وعليه فالكفاءة في وصفها الظاهري تتضمن الجزء الملاحظ أو القابل للملاحظة أي السلوك ، حيث يعتبر هذا التصور أكثر انتشارا في المجال المهني والصناعي .

---

[1] فاطمة الزهراء بوكرمة ، الكفاءة مفاهيم ونظريات، الجزائر: دار هومة، د.ط، 2008، ص 139.

[2] المرجع نفسه، ص 11.

1- الكفاءة من منظور مدرسة الإدارة العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة في الفترة بين 1900-1920.وقد شكل انخفاض الإنتاجية الصناعية أهم الأسباب التي دعت فريدريك تايلور إلى التفكير في تقديم نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات التي تحكم السلوك التنظيمي(الكفاءة في هذه الحالة) ، ويمكن الاستناد إليها في تقديم الحلول لمشكلة الإنتاجية.

تقوم فلسفة الإدارة العلمية على أربعة مباديء رئيسية هي:

1- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.

2- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة.

3- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

4- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساي تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، وتولي العمال مهام التنفيذ.

وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث يعهد إلى كل عامل بعمل محدد ويتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه.

من ناحية أخرى فقد ركز تايلور على دراسة الإنسان باعتباره ملحقا لآلته أو تابعا لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية، وعلى هذا قد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة هو تحويل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة.

ولقد كان اهتمام نظرية الإدارة العلمية متوجها أيضا إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فبالرغم من وجود أفراد في هذا التنظيم إلا أن نظرية الإدارة العلمية تغفل أهميتهم ولا تعتبرهم من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي، كما أن الكفاءة تميل إلى الارتفاع وذلك بتجزئة أي عملية إلى عناصرها الأساسية، وتلك الأجزاء من العمل يمكن تدريب الأفراد على القيام بها بطريقة مثلى تعتبر أحسن وسيلة للأداء، ومن ثم تزداد خبرتهم وكفاءتهم في العمل وكذلك يمكن تحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء العمل[1].

---

[1] علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب ، (د.ط، د.ت)، ص ص 67-71.

2- الكفاءة من منظور مدرسة التقسيم الإداري:

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول H,Fayol وجليليك Gulick، ويرويك Urwick، وغيرهم من الذين ركزوا تحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي[1].

وقد كانت المشكلة الأساسية التي اهتمت بها نظرية التقسيم الإداري هي أنه أخذا في الاعتبار أن للتنظيم هدفا معينا يسعى للوصول إليه، فإن من الممكن تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف وتتضمن تلك الأعمال عادة أنشطة مختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات، كذلك تنطوي تلك الأعمال على أنشطة رقابية وإدارية تهدف إلى التنسيق بين وحدات العمل المختلفة وتأتي بعد ذلك عملية تجميع تلك الوحدات من العمل في وظائف، ثم تركيب الوظائف في وحدات إدارية صغيرة وتجميع الوحدات الإدارية الصغيرة في وحدات إدارية أكبر، وهكذا إلى أن تصل بالتنظيم إلى عدد من الإدارات العليا أو الرئيسية.

فالمعيار الأساسي الذي تستخدمه نظرية التقسيم الإداري هو أن تتم عمليات التنظيم تلك بشكل يجعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن.

مما سبق يتضح أن نظرية التقسيم الإداري تركز على عملية تقسيم التنظيم إلى إدارات وبالتالي فهي تهتم بعنصري التخصص وتكوين الهيكل التنظيمي، ولا يزال هدف الكفاءة هو ما تسعى نظرية التقسيم الإداري إلى تحقيقه، ولكن تركيز النظرية هو على أساليب ووسائل تحقيق الكفاءة، وفي هذا الصدد تحدد هذه النظرية عددا من المباديء التي يجب إتباعها مثل مباديء وحدة الأمر، وتحديد نطاق الإشراف، وتعادل السلطة والمسؤولية، وغير ذلك من مباديء التنظيم التقليدية[2].

---

[1] عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،2003، ص 307.

[2] علي السلمي، المرجع السابق، ص ص 76-77.

3- الكفاءة من منظور مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارة العلمية وإهمالها لــدور العامل الإنساني في تحليل التنظيمات، فلقد ركزت هذه المدرسة بصورة أكثر اهتماما على موضوعات علم النفس الصناعي، لإدخال التطورات والتعديلات عليها، ولتقيــيم الثــورة الآلية عموما، كما أشارت للعديد من الانتقادات لحركة الإدارة العلمية والتقــسيم الإداري وأساليب تحليلاتها.

ولقد تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الاطار الإمبريقي لها واعتمادهــا على الدراسات الإمبريقية، ومن خلال الاطار العلمي أيضا، حيث اســتخدمت الأســاليب المنهجية لفروع علم الاجتماع المختلفة كما ساعدها في ذلك الموضوع والقــضايا التــي أُهمِلت من النظريات السابقة، فكانت بمثابة البداية الحقيقية لدخول علم النفس في التنظــيم الصناعي وملائمة التغيرات التي طرأت عليه[1].

ويعتبر ألتون مايو الممثل لهذا الاتجاه في التفكير التنظيمي حيث أسهمت الدراسات التي قام بها في مصانع شركة ويسترن اليكتريك (مصانع هوثورن) على لفت الأنظــار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية كيرت ليفين بدراساته في مجال الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات.

وقد اكتشف ألتون مايو وزملاؤه أن:

1- كمية العمل التي يؤديها العامل (وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد علــى مــستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.

2- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا فــي تحفيــز الأفــراد وشعورهم بالرضا.

3- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظــيم كفــاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية.

4- أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات[2].

[1] عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق،ص ص 308-309.

[2] علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 97-98.

5- أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.
6- يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية، وليسوا مجرد أفراد ليس بينهم أي علاقات.

هذا فضلا على ما تؤكده هذه المدرسة من أهمية وسائل الاتصال والقيادة، وعملية اتخاذ القرارات، ورسم السياسات التنظيمية[1].

4- التصورات المختلفة للكفاءة:

أ- تصور الكفاءة كسلوك:

إن عملية تحديد الكفاءة الخاصة بمنصب عمل ما من طرف المكون في إطار التكوين المهني يستلزم وصف النشاطات التي يتطلبها المنصب ، وسيقوم بها الفرد المعين فيه، وبالتالي أصبح وصف الكفاءة المهنية في صورة قائمة من النشاطات المقننة التي يطلب من كل فرد يعين في المنصب القيام بها.

لكن عملية تحديد الكفاءة وتقنين النشاطات التي قام بها تايلور المختص في المجال المهني قصد تسهيل إدماج الفرد العامل في عامل الشغل بأسرع وقت ممكن لا يمكنها أن تسمح للفرد المتكون بتنمية قدراته العقلية ليصل إلى مستوى التفكير والإبداع الذي تسعى وراءه المجتمعات المتطورة ، ذلك لأن تقنين الكفاءات في صورة سلوكات قابلة للملاحظة يقوم بها الفرد العامل آليا لفترة معينة، ترمي بالدرجة الأولى إلى الفعالية قصيرة المدى على حساب تنمية الأفراد وكفاءاتهم المهنية وحتى على حساب مسؤولياتهم ، وهذا ما أدخل المؤسسات التي تبنت نظرية تايلور في مشاكل صعوبة التنمية والتطور ، حيث يعتبر تايلور بتقسيمه للنشاطات وبفصله التصور عن التحقيق من خلال التكرار المجبر للأفعال المنضبطة في معظم الأحيان ناكرا للإبداع والخبرة الذاتية.

وإذا كانت الكفاءة في المجال المهني يقصد بها السلوك المقنن الذي يجب على الفرد العامل أن ينجزه في منصبه فإن تصور الكفاءة كسلوك يعبر عن تضمينات يمكن تلخيصها في الفعالية والأداء ما يجعل تصميم الكفاءة يتوقف على السلوك الملاحظ فقط.

[1] عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم،مرجع سابق، ص 309.

ب- تصور الكفاءة كوظيفة:

إن الكفاءة تتضمن على مستوى الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عمليات عقلية تسمح له بتنظيم وترتيب حركاته قصد تحقيق هدف ما. ومصطلح الكفاءة هنا يتضمن القدرة على القيام بنشاط معين بطريقة مرضية ، وبالتالي فإن الاهتمام الكبير بالنشاط المنجز ، يعطي أهمية كبيرة للقدرة على تحديد الكفاءة .

وبالتالي فإننا لا يمكن اعتبار الفرد على أنه كفء إلا إذا كانت لديه القدرة على تحقيق عدد من الأفعال لها وظيفة سوسيوتقنية والقدرة على عدم التراجع حتى يتحقق المقصود.

ج- تصور الكفاءة كقدرة مولدة:

يعني هنا مصطلح الكفاءة ، الكفاءة اللغوية التي هي عبارة عن قواعد داخلية تصعب ملاحظتها أو إدراكها، وفي هذه الحالة تصبح الكفاءة ممثلة لملكة الترابط والتلاؤم التي تسمح بتكيف التعبير الإنساني في المواقف المختلفة ، وعلى هذا فإنها تبتعد عن تصور الكفاءة كسلوك ، وهي أيضا بعيدة عن تصور الكفاءة كوظيفة ، وإنما هي القدرة على التكيف مع المواقف غير المعروفة لدى الشخص والقدرة على تحديد الغاية المراد تحقيقها وكذا القدرة على اختراع أو إبداع الوسائل التي تساعد على تحقيق الغاية.

ومنه فإن تصور الكفاءة كقدرة مولدة لا يمكنه أن يقتصر على وصف السلوك الملاحظ، ذلك لكونه نتاجا لعمليات عقلية تصعب ملاحظتها[1].

وانطلاقا من التصورات المختلفة للكفاءة ، فإن الكفاءة الأساسية التي تسعى وراءها كل من الجامعة والمؤسسات الاقتصادية هو تكوين إطارات وكفاءات لها نظرة شاملة للسلوك وقدرة على التكيف مع التكنولوجيا من خلال أداء فعال وقرارات هادفة وصائبة عن طريق تفاعل اتصالي متين.

[1] فاطمة الزهراء بوكرمة، مرجع سابق، ص ص 23-27.

5- دور الموارد البشرية في الكفاءة :

لا يخفى على أحد أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية داخل أي مؤسسة اقتصادية، حيث تعتبر في الواقع المصدر الأساسي لتحقيق أغلب أو كل الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، خاصة الأهداف ذات الجوانب المادية أو التي ترتبط مباشرة بالجانب المادي.

وتعتبر الموارد البشرية العنصر الحي والعاقل والمتصرف في مختلف العوامل المادية والمعنوية الأخرى التي تشترك في أداء نشاط المؤسسة، وتحقيق الإنتاجية فيها، كما أن الموارد البشرية تأخذ مجالا واسعا في العوامل المؤثرة في الكفاءة .

وبالتالي يقع على المؤسسة عبء الاهتمام بهذه الموارد وتوفير ظروف العمل، وحسن إدارتها واستغلالها ضمن إطار تخطيط وإدارة استراتيجية محددة، وكل هذا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج وما ينتج عنه من تخفيض في التكاليف وتحسين المستوى التنافسي للمؤسسة، وتحقيق نتائج أحسن كرفع المستوى المعيشي للأفراد.

وتتزايد أهمية الدور الذي يلقى على عاتق الإدارة في المؤسسة من خلال ما سبق ذكره، ويتمثل ذلك في تطبيق الطرق والوسائل الإدارية على الموارد البشرية كمايلي:

*- وضع الأسس السليمة لاختيار العمال وفقا لتحليل علمي للوظائف، وتقييم العمال تقييما علميا موضوعيا ليتلاءموا مع العمل الذي يؤدونه، وتوجيههم لضمان هذا الجانب الهام من مقومات الكفاءة.

*- وضع برامج مستمرة لرفع الكفاءة بالتدريب، وفتح مجالات التعاون بين الإدارة والعمال وتوعيتهم بأهمية الكفاءة في الأداء ونتائجها الإيجابية التي تعود عليهم وعلى مؤسستهم.

*- الاهتمام بتهيئة المشرفين على العمال، ورؤساء الأقسام باعتبارهم حلقة وصل جد مهمة بين المنفذين والهيكل الإداري ، وهي حلقة تؤثر بشكل كبير على نتائج المؤسسة وكفاءتها.

*- الاهتمام بالحوافز المادية منها والمعنوية، ووضع أنظمة لها تكون مفهومة وواضحة لدى العمال وعادلة حتى تلقى استجابتهم ورضاهم، وهي عناصر تؤثر في سلوكهم والتالي في ما يقدمونه للمؤسسة.

وفي الواقع لا يمكن أن تنجح السياسات التي تسعى للاستفادة من الأفراد في المؤسسة وتحقيق أحسن كفاءة، إلا بتوفير جو من الراحة النفسية ومن الانسجام فيها،ويمر ذلك منطقيا من توفير نظام اتصال في المستوى المطلوب[1].

ثانيا- التكوين وفعالية الأداء:

يعتبر الأداء من أهم المؤشرات الأساسية التي من خلالها يمكن التعرف على مستوى كفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، لذا وجب علينا التطرق إلى هذا المؤشر من تعريفه وذكر محدداته وكذا علاقته بالكفاءة في إطار المؤسسة الاقتصادية.

1- مفهوم الأداء:

يذهب حنفي محمود سليمان إلى التسوية بين الأداء والإنتاجية في قوله:" إنه يمكن تعريف الإنتاجية أو الأداء بأنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة في تنظيم(مواد أولية، مواد نصف مصنعة، آلات...) إلى مخرجات(عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة) "[2].

كما يعيب على الأداء أنه أقرب إلى الفلسفة منه إلى التطبيق، فالقول مثلا بأن الهدف من التعليم الجامعي هو خلق المواطن الصالح المثقف القادر على خدمة بلاده يختلف اختلافا كبيرا على القول بأن الهدف هو خلق فئة مثقفة متخصصة للحسابات الالكترونية واستخداماتها وأخرى متخصصة في بناء السدود في المناطق الجبلية...

وعليه فالهدف الأول فلسفي في حين أن الهدف الثاني عملي، وهو الذي يعنينا في هذه الدراسة حيث أن فعالية الأداء هي أحد المؤشرات على كفاءة الإطار الجامعي المشتغل بالمؤسسة الاقتصادية.

---

(1) ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2004،ص ص 105-107.

(2)حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي في الأداء، مصر: دار الجامعات المصرية، دط،دت، ص 14.

أما عن الفصل بين مصطلحي الأداء والإنتاجية فهو فصل منهجي تحليلي في إطار هـذه الدراسة باعتبار مفهوم الأداء هو أشمل من مفهوم الإنتاجية.

أما عن مصطلح الفعالية فتعني: جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة ، وترتبط بعدة عوامل منها:

- ✓ تحفيز الأفراد.
- ✓ تطوير قدراتهم ومهاراتهم .
- ✓ مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة بتحقيق ذلك.
- ✓ مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

2- مميزات الأداء الفعال:

حتى يكون الأداء ناجعاً وفعّالاً، لابد أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائص، تتمثل في الكفاية العلمية والاستعداد والتخطيط للعمل وتحديد أهدافه، والعمل على تنفيذ ما هو مخطط، بجدّ وصرامة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. كما يجب على الفرد اعتماد إستراتيجية مدروسة لحلّ مختلف المشكلات وإنجاز المهام المحدّدة.

إن الأمم المتحضرة والمتقدمة، هي التي يتميز أبناؤها بالفعالية، في تخطيط مهامهم وإنجازها في آجالها، وبجودة عالية، وهو ما يجب العمل على تدعيمه عند الأجيال الصاعدة من الشباب المسلم.

يمكن مقارنة الاختلاف بين أساليب ونتائج تدخلات أفراد الدول المصنعة، وأساليب ونتائج تدخلات أفراد الدول النامية، وهو ما يوضح العلاقة بين تصرفات الأفراد والنظم التربوية السائدة في المجتمع.

وهكذا نجد متخرجين في جامعات، يحملون أعلى الشهادات، مع ذلك فهم فاشلون اجتماعياً ومهنياً. مقابل ذلك، قد نجد أفراداً لم يسعفهم الحظ لمتابعة دراساتهم الجامعية، ومع ذلك يتعاملون إيجابياً مع محيطهم، ويديرون أعمالاً ناجحة.

من هنا يتبين لنا أن التربية التي تعجز عن تهيئة أفراد ناجحين اجتماعياً ومهنياً، إيجابيين في تعاملاتهم، ومؤثرين على محيطهم، هي تربية فاشلة، تحتاج إلى إعادة النظر في أهدافها ومناهجها وممارساتها.

3- مراحل الأداء الفعال:

يتميز الأداء الفعال بمروره بعدّة مراحل، من تحديد أهداف عامة، ثم أهداف مرحلية إجرائية، وتنفيذ ثم تقويم ومراجعة، وإعادة المحاولات في حالات الفشل، حتى يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه بطريقة مرضية. وهنا تتعزز الممارسات الفعالة، لأن النجاح يحفز على النجاح، وهذا يسمح ببلورة إستراتيجية فعالة للتدخل من أجل التغيير وإنجاز المهام المختلفة.

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في خطوات، تتمثل في وضع الأهداف، والتخطيط لتحقيقها، وتوفير شروط النجاح، والجدّ والإتقان في الأداء، ثمّ تقويم مدى النجاح في تحقيق الأداء، وهي مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

أ. تحديد الأهداف: تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة، بحيث تكون قابلة للتحقيق والتنفيذ.

ب. التخطيط لإنجاز المهام: إن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول إليها غير كاف، إذ لا بدّ من تحديد المراحل والخطوات التي تمرّ بها عمليات الإنجاز، مع الوقوف عند كلّ خطوة وكلّ مرحلة بالدراسة والتمحيص والاستشارة عند الحاجة.

ج. توفير شروط النجاح: قبل بداية إنجاز أي مهمة، يجب توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات وخبرات، وهذا يساهم في إنجاح المهمّة والاقتصاد في الوقت والجهد المبذول لتجسيدها.

د. الجدّ والإتقان في الإنجاز: بعد تحديد الهدف، وتحديد خطوات إنجازه، وتوفير شروط نجاحه، يجب العمل بجدّ وتفان لتجسيده من دون تكاسل ولا تقاعس، ولا استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية الإنجاز.

هـ. تقويم الأداءات: عند الانتهاء من الإنجاز، لابد من مرحلة أخيرة وهي تصحيح وتقويم الأداءات، للتعرف بالإيجابيات والسلبيات والنقائص - إن وجدت -، من أجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية.

إن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت والجهد ومصاريف الإنجاز، واكتساب خبرات ودروس من الأخطاء.

4- محددات الأداء:

لقد سارت الدراسات المتعلقة بتحديد محددات الأداء في إطارين، الأول يفترض وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل ومستوى الأداء، والثاني يفترض وجود علاقة غير مباشرة بين كليهما. بمعنى أن تأثير الرضا العام عن العمل على الأداء يعمل من خلال مجموعة من العوامل الوسطية مثل السن ونوع العمل ومستوى التعليم، الجنس، المكانة الاجتماعية وحجم الشركة...

ومن بين تلك الدراسات تجارب مصانع هاوثورن التي قام بها مايو وزملاؤه، وتوصلوا إلى أنه لا توجد علاقة بين ظروف العمل المادية ومستوى الأداء.

في حين أنه في مقال لهارولد روث (HAROLD ROTHE) عن دور الأجور في زيادة مستوى الأداء أكد على وجود علاقة وطيدة بين الزيادة في الأجور وبين ارتفاع مستوى الأداء.[1]

وفي تقييم لدراسات ليكرت (Likert) وزملائه قام به كان (KAHN)، أوضح أنه لا توجد علاقة منتظمة وواضحة بين الأداء والشعور بالرضا عن العمل.

ولقد قام فروم بمراجعة 20 دراسة خاصة بنفس الموضوع ووجد أن هناك علاقة ايجابية في 17 منها بمعامل ارتباط ضئيل جدا يغبر عن عدم وجود علاقة على الإطلاق، في حين كانت العلاقة بين الرضا والأداء سلبية في 03 دراسات الباقية أي أنه زاد الشعور بالرضا على العمل كلما انخفض الأداء.

وفي مجموعة من الدراسات قام بها كيرتون كاتزل ، وباركر وغيرهم، وخلاصتها أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء، والعلاقة بينهما تتأثر بعوامل أخرى ترتبط بخصائص الموقف والمجتمع مثل : حجم العمالة، حجم المدينة، حجم المصنع، قوة النقابة ...

من خلال عرض هذه البحوث يتضح عدم وجود اتفاق حول علاقة مستوى الأداء والرضا عن العمل، فبالنسبة للدراسات التي افترضت وجود علاقة غير مباشرة بينهما، فالعوامل الوسطية غير محددة فهي ترتبط بالبيئة والمجتمع، الأمر الذي يصعب مهمة معرفة محددات الأداء وماهيتها.

---

[1] حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 39.

إن الفهم غير الصحيح لمحددات الأداء يرجع أساسا إلى عدم فهم طبيعة العلاقة أو التفاعل بين العوامل التي تحدد الأداء.

وفيما يلي طرح لمحددات الأداء[1]:

– الدافعية الفردية: يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

– مناخ أو بيئة العمل: يجب أن تتم تهيئة مناخ أو بيئة العمل سواء على مستوى التنظيم كله أو الإدارة أو القسم أو على جميع المستويات بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد والتي هي انعكاس لدافعه على العمل .

– القدرة على أداء العمل: إن محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الإشباع العام منه، لفعل هذا يجب أن تتوافر القدرة على أداء العمل المحدد، مع ملاحظة أن مستوى الأداء لا يتحدد كنتيجة لتوافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات ولكن كنتيجة لمحصلة التفاعل بينهما جميعا .

وتبقى في رأينا قضية تحديد محددات الأداء تخضع لطبيعة البيئة والمجتمع، والفترة الزمنية هذا وفقا لدرجة النمو التكنولوجي والاجتماعي المعين.

5- طبيعة التكوين الجامعي و فعالية الأداء:

من الملاحظ أن طلبة المجتمعات الإسلامية يكونون عادة أكثر وأوسع إطلاعا، إذ باستطاعتهم التحدث في الثقافة العامة والتاريخ والجغرافيا والآداب...، إلا أنهم يعجزون عن أداء بعض المهام التطبيقية، كاستعمال جهاز أو تطبيق أداة، برغم قدرتهم على وصفها والتحدث عنها. في حين أن الطالب الأوروبي أو الأمريكي عموماً، وبرغم أن له ثقافة عامة محدودة، ولا يستطيع التحدث عن أشياء خارج تخصصه الضيق, يستطيع أداء المهام التقنية واستعمال الأجهزة والأدوات المرتبطة بتخصصه.

---

[1] المرجع نفسه، ص 44.

وإذا بحثنا في أسباب ذلك، نجد أن هذه الممارسات والكفايات، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالنظم التربوية السائدة أو التكوين الذي يتلقاه هؤلاء الشباب الذين يمثلون إطارات الغد. ففي الوقت الذي تدعّم فيه النظم التكوينية في البلدان الإسلامية عموماً، الكفايات الأدبية والمعلومات النظرية والعموميات، تركّز النظم التكوينية الغربية عموماً، على التطبيق والممارسات العملية والتفاصيل الدقيقة.

إن إحدى الأدوات المهمة للتعرف على إنجازات التكوين الجامعي ونواحي القصور فيه، وتقويم كفاءته الداخلية والخارجية تتمثل في متابعة الأداء، فالتكوين ليس مجرد مدخلات ثم مخرجات من المتعلمين يحملون كما من المعلومات وتنتهي مسؤولية مؤسسات التكوين عند هذا الحد، ولكن لابد من المتابعة المستمرة والتقويم من أجل توافر معلومات عكسية لمؤسسات التكوين والمسؤولين عن هذا التعليم تمكنهم من مواجهة نواحي القصور، وتطور نظم التعليم ومستوى المتخرجين وتنصب هذه الدراسات عادة على التكوين الجامعي بعناصره الثلاثة: المدخلات، العملية التعليمية، المخرجات، والعنصر الأخير هو أقلها حظا من التقويم عادة.

والسؤال المطروح هو: إلى أي مدى تُخضِع المجتمعات العربية نظمها التعليمية للتقويم المستمر؟ في الواقع هناك ندرة في دراسات التقويم التي تشمل التكوين الجامعي من جميع جوانبه: الطالب، الهيئة العلمية، الإدارة، الإمكانيات والتسهيلات، المناهج، نظم الدراسة والامتحان، المستوى العلمي للمتخرج، علاقة المتخرج بالمجتمع وعلاقته بعالم العمل وغيرها.

إن معظم المجتمعات العربية تعوزها عملية التغذية العكسية وتنقصها المعلومات الضرورية للتعرف على أداء نظام التكوين الجامعي عامة وعلى مخرجات هذا التكوين خاصة، بل إن آليات التقويم وضمان الجودة لا تعد جزءا من ثقافة المجتمع الأكاديمي العربي[1].

---

[1] محيا زيتون، التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية،ط1، 2005، ص 223.

خامسا- التكوين والعملية الاتصالية:

يعتبر الاتصال من بين الظواهر الاجتماعية التي تحدث بين الأشخاص في مختلف مجالات وميادين حياتهم ، ومن أهم هذه المجالات مجال العمل والذي يتمثل غالبا في المؤسسات الاقتصادية .

لكن قبل التطرق إلى الاتصال في المؤسسة لابد أولا من التعرض لبعض التعاريف المتعلقة بعملية الاتصال:

1- مفهوم الاتصال :

- يعرف Albert Henry الاتصال بأنه :" نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين"[1]

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن ألبرت يشترط لانتقال المعنى وجود رموز أو إشارات حيث تعتبر كوسيلة لنجاح عملية الاتصال.

- أما ميلر فيرى أن " الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر." [2]

ويركز هذا التعريف على عملية نقل المعلومات دون ذكر الوسيلة المستعملة أو الأثر المرجو منها.

وعليه يتضح أن الاتصال ذو طرفين مرسل ومستقبل وهو عملية يقصد منها التركيز على إرجاع الأثر.

وبالوصول إلى الاتصال في مجال العمل ، يقول حنفي محمود سليمان أن عدم وجود أية اتصالات داخل المنظمة ماهو إلا إنكار لوجود العنصر البشري ذاته ذلك لأن السلوك الإنساني يرتبط بعملية إرسال أو استقبال كافة أنواع المعلومات بصورة أو بأخرى...

وفي مجال العمل فإن أداء الفرد يرتبط إلى حد ما بمدى فاعلية عملية الاتصال داخل المنظمة . [3]

---

[1] ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 13.

[2] المرجع نفسه، ص 13.

[3] حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 261.

ويشير مصطفى حجازي إلى هذا المعنى بقوله :" أننا دوما في حالة تواصل مع الآخرين بالكلام أو بغير الكلام في مواقع العمل وخارجه ، وذلك لأن الاتصال قبل أن يصبح علما في تاريخ حديث جدا، هو مقوم أساسي من مقومات الوجود الإنساني، حتى لنستطيع أن ندرجه ضمن الحاجات الأساسية لبني البشر، فهو بمختلف أشكاله تعبير عن الصلة أو الصلات بيننا وبين الآخرين." [1]

من خلال هذا التعريف سنحاول التعرف على أشكال الاتصال:

2- أشكال الاتصال:

- **أشكال الاتصال من حيث الأسلوب:** تنقسم إلى قسمين هما:

أ- الاتصال الشفاهي : ويحدث خلال علاقات المواجهة المباشرة، وهو أكثر أساليب الاتصال فعالية وكفاءة من حيث قدرته على نقل المعلومات طالما أنه يسمح للمرسل أن يحدد قدرة المستقبل على تفهم وتقبل ما يوصل إليه من معلومات وتوجيهات ، كما أنه يتميز بالسرعة البالغة وهو فوق كل ذلك يتيح لكلا الجانبين فرصة المشاركة في الموقف، وتبادل الآراء والمشاعر ولهذا فهو من مقومات الدافعية ومن أسس ممارسة العلاقات الإنسانية.

ب- الاتصال الكتابي: هو أقل شخصية وأدنى في إتاحة فرصة المشاركة إلا أنه جزء هام في بناء الاتصال داخل التنظيمات بل هو الأسلوب الأكثر انتشارا إذ أنها تجعل من اليسير نقل المعلومات على نطاق واسع، ومع ذلك فإن الكلمة المكتوبة تحتاج إلى مهارة خاصة لكي تكون قادرة على التوصيل والإقناع.

- **أشكال الاتصال من حيث الاتجاه**[2]:

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ- الاتصال الهابط: هو أكثر أبعاد الاتصالات شيوعا في المستويات الإدارية العليا في التنظيم إلى مستوياته الدنيا، وهذا البعد هو الذي يرتكز عليه إنجاز الأهداف الرسمية، إذ عن طريقه يتم نقل القرارات والتوجيهات الخاصة بسياسة التنظيم .

---

[1] مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت: المؤسسة الجامعية، ط1، 1990، ص 12.

[2] محمد علي محمد، مجتمع المصنع، بيروت: دار النهضة العربية، 1985، ص ص201-202.

ب- الاتصال الصاعد: وينهض من حقيقة مؤداها أن العمال ليست لديهم القدرة على استقبال الرسائل فقط، بل إن موقعهم يحتم عليهم أن يكون لديهم قدرة على إرسال المعلومات إلى المستويات الأعلى، وعن طريق الاتصال الصاعد يمكن نقل آراء العمال واتجاهاتهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى الإدارة العليا من خلال رؤسائهم المباشرين، أو عن طريق قنوات محددة للاتصال.

وتكمن أهمية هذا النوع في أنها تساعد الإدارة على إدراك مدى تقبل المرؤوسين وفهمهم لمضمون الرسائل التي حملتها قنوات الاتصال الهابط ، كما أنه الوسيلة التي تمكن المستويات الدنيا في التنظيم من المشاركة في اتخاذ القرارات، والتعاون من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

ج- الاتصال الأفقي: ويتمثل في إرسال واستقبال المعلومات بين وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي وبين أشخاص يشتغلون مراكز رئاسة متماثلة ، وهذا الاتصال هو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة التي يتولى كل منها إنجاز بعض الأهداف التنظيمية كالإنتاج والتمويل والتوزيع والتدريب ، ويرتبط الاتصال الأفقي ارتباطا وثيقا بتقسيم العمل والتخصص والتكوين الإداري للتنظيم.

- أشكال الاتصال من حيث المضمون:

وتنقسم إلى قسمين هما:

أ- الاتصال الرسمي : هو الذي يتم عل أساسه نقل المعلومات في إطار رسمي محدد ومرتب وموضوع بدقة، ومنه فإن وظيفة نظام الاتصالات الرسمية تتمثل في:

- تحديد مقدار السلطات والمسؤوليات المرتبطة بكل مستوى.
- تحديد الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء إرسال واستقبال المعلومات.
- تحديد نوعية المعلومات التي يتم تداولها في كل مستوى.

ب- الاتصال غير الرسمي : ويعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد والجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم ، ويتميز هذا النوع من الاتصالات بتعدد الأبعاد وبالمرونة والدينامية والتباين .

ولقد كتب هربرت سيمون عن هذه الحقيقة يقول :" إن الاتصالات غير الرسمية تكمن خلف كل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم ... فالصداقة بين شخصين تخلق ظروفا للاتصال والحديث بينهما، ... كما أنها تتسبب في إيجاد علاقات السلطة، وذلك حينما يحاول أحد هذين الشخصين أن يتولى مهمة القائد ويقبل زميله هذه القيادة،... وعندما تظهر خطوط الاتصال غير الرسمي يتم تبادل المشاورات والنصائح والمعلومات بل وأحيانا الأوامر والتعليمات، ومما لاشك فيه أن الأسس التي ترتكز عليها هذه الاتصالات تختلف تماما عن تلك التي يحددها البناء الرسمي للاتصال"[1].

3- وضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية :

إن دور وفعالية الاتصال في المؤسسة يرتبط بعدة جوانب تؤثر فيه وتتأثر به، ومنها وضعيتها العامة وظروفها المادية، طاقاتها البشرية في مختلف المستويات وكفاءتها الإدارية وعلاقتها بمحيطها الثقافي والاجتماعي ... وهي كلها عوامل يتحدد من خلالها أداء الاتصال وفعاليته في العملية الإدارية عن طريق عملية التخطيط الاستراتيجي الشاملة، والاتصال في المؤسسة الجزائرية يواجه بعض النتائج السلبية نذكر منها مايلي[2]:

1- إهمال المعلومات: بفعل سوء ونقص إيصال المعلومات سواء ذات المصدر الخارجي أو الداخلي، ويزداد إهمال العمال في المؤسسة للمشاركة في التسيير ، والتقاعس عن أداء دورهم في ذلك، ليس من ذات أنفسهم ولكن نتيجة لمعاملات المشرفين على المؤسسات في ظل نقص المعلومات وصعوبة حركتها، وقد ظهر أن العمال كانوا دائما يعملون بإخلاص في سبيل المصلحة العليا،ولكن حرمانهم جعل ردود فعلهم سلبية على المؤسسة وأصبحوا لا يؤمنون بشيء من المعلومات الداخلية، إذ أن الاتصال يتم من الفم إلى الإذن وضعفت الوسائل الرسمية .

2- الغيابات والمواجهات: وكانت النتائج عن الوضعية السلبية للاتصال، نقص في الإنتاج، إنتاجيته منخفضة ونسبة عالية من الغيابات.

---

[1] محمد علي محمد، مرجع سابق، ص ص 203-204.

[2] ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص 139-141.

ولا تقتصر الغيابات في التأثير على نتائج المؤسسة، بل يصل تأثيرها إلى مستوى أوسع في مؤسسات ومتعاملين مرتبطين بها، وهذا يؤدي دورا عكسيا للمؤسسة ذات الدور القيادي الاقتصادي، والتي حاول المسيرون تنميتها.

ومن هنا يتضح أن نظام المعلومات بمعناه الحقيقي لم يوجد في المؤسسة الجزائرية منذ فترة، وإن وجد فهو لم يلعب الدور الحقيقي الذي وجد من أجله، لأنه لم يتكيف مع عملية إشراك التسيير وديمقراطية المعلومات، ويتميز بصلابة مسالكه.

3- ضعف الاهتمام بوضعية المؤسسة وأهدافها: إن عدم الاهتمام من طرف العمال والأفراد بوضعية المؤسسة وأهدافها بالقدر الكافي مقارنة مع اهتمامهم بمشاكل الأجور والمزايا التي يتحصلون عليها، ويبحثون عنها، ليس في الحقيقة نتيجة لضعف الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الوطنية كحالة خاصة، وإنما هي حالة عامة تمت ملاحظتها في مختلف المجتمعات منذ عشريات سابقة، وهي ترتبط بطريقة التنظيم والإدارة، وما توفره المؤسسة من ديمقراطية واتصال أو العكس .

ولعل عدم احترام ما يطلبه الأفراد والعمال في المؤسسة من شفافية في المعلومات، واهتمام بهم وإعطائهم نوعا من الطمأنينة النفسية، وهي من أهم مزايا الاتصال والمشاركة في إعداد القرارات والإجراءات المرتبطة بالمؤسسة ومستقبلها ومستقبل العمال، يتجه هؤلاء إلى عدم الاهتمام بمصير المؤسسة بقدر ما يهتمون بمصيرهم وأمنهم للمستقبل.

- الاتصال والجو العام في المؤسسة الجزائرية:

إن الاتصال في المؤسسة لا يرتبط فقط بالأهداف والوسائل التي يمكن للإدارة أن توفرها له، وإنما يرتبط أيضا بالجو الداخلي فيها، وبعلاقات العمل التي يؤثر فيها بشكل كبير كل من النموذج التنظيمي السائد، والطرق المستعملة في التسيير، والاهتمام بالعمال في مختلف مستوياتهم، بالإضافة إلى جوانب أخرى لها علاقة بذلك مثل: علاقات العمل بين عمال التنفيذ ورؤسائهم المباشرين، أو بين هؤلاء الإطارات...

ومن أهم ملامح هذا الجو العام في المؤسسة الجزائرية ما يلي:

1- عدم الرضا بين الأفراد في الهرم الإداري: لقد عانت المؤسسة الجزائرية العمومية ولازالت تعاني من ضعف وسوء العلاقات في هذه الجوانب، حيث يرى العمال التنفيذيون مثلا في العديد منها، أن رؤسائهم لا يقومون بمهامهم، أو ليس لهم من مهام غير الضغط والأمر دون فهم حقيقة ما يفعلون، وما هو موجود في وضعية العمال التنفيذيين ، أو أن هؤلاء لا يستفيدون من عملهم بقدر ما يستفيد منه رؤساؤهم في مجال المكافآت .

ومن بعض الحالات التي تسبب توتر وتدهور العلاقات بين الأفراد في الهرم الإداري نذكر: ما يتم في بعض المؤسسات من تغيير من وقت لآخر في هيكل المناصب، حيث كثيرا ما يجد مرؤوس سابق نفسه رئيسا لرئيسه السابق، وتغير هذه المناصب والأدوار ليست عادة خاضعة لمقاييس وأهداف أو تبريرات مقبولة، وهي في نفس الوقت تخلق جوا صعبا وثقيلا وسيئا في العمل، وفي علاقات العمل، وكثيرا ما تؤدي إلى ظاهرة حركة وتنقل العمال والإطارات أو إلى ضعف نظام الاتصال وكهربته.

2- تداخل المشاكل الاجتماعية ونقص الكفاءات: بالإضافة إلى الأسباب الداخلية في المؤسسة، التي تؤثر على الاتصال وتجعله لا يؤدي دوره المنوط به، هناك من الأسباب الخارجية المتعلقة بالوضعية العامة للمجتمع الجزائري،أين ينتشر جو عدم الرضا والاطمئنان ، وماله من دور وأثر نفسي سلبي لدى العمال، ويظهر في كثير من الأحيان في نزاعات، وفي أشكال غير مباشرة مثل السلبية تجاه العمل وأهداف المؤسسة، التغيبات وعدم الاستعداد...

يضاف إلى هذا الجو ضعف الكثير من الإطارات والأعوان الوسطاء في المؤسسة، في مجال الاتصال، والمسؤوليات التي من المفروض أن يتحملوها من أجل إعطائه المكانة المناسبة كي يؤدي أهدافه، فباستثناء العدد القليل جدا من المسؤولين في المؤسسة الجزائرية العمومية، الذين لهم إمكانيات وكفاءات حتى يؤدوا هذا الدور، فالباقي لا يستطيعون ذلك، ولا يعطون أهمية كافية للاتصال[1].

إن مختلف هذه المساوئ والمشاكل التي يعاني منها النظام الاتصالي في المؤسسة الوطنية يدعو إلى إعادة النظر فيه بشكل سريع وواع، إلا أن هذا يتطلب حصر مختلف المشاكل التي نجد منها ما يرتبط بجوانب أخرى مثل ما يتعلق بمستوى التكوين في المؤسسة وغيرها.

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 142-144.

-مشكلة المستوى التعليمي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية:

من المعروف لدينا أن العملية الاتصالية تعتبر ظاهرة إنسانية تتميز بكثير من التعقيدات لأنها يتفاعل ضمنها العديد من العوامل ذات الجوانب النفسية، الاجتماعية، التكنولوجية وغيرها، فالاتصال تلتقي فيه الاتجاهات المتعلقة بالأفراد والجماعات التي تمارسه وكذا إدراكهم ومعتقداتهم، وغيرها من العوامل النفسية والثقافية التي تجد لها مصدرا للقيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع بشكل عام ولكل فرد بشكل خاص، كما يختلف تأثير هذه العوامل من فرد لآخر ومن جماعة إلى أخرى حسب المستويات الثقافية والتكوينية التي يتوفر عليها كل منهما.

والمؤسسة العمومية في الجزائر تتميز بأن أكثر من نصف عمالها في مستوى التنفيذ أو النظام التقني في القاعدة، إذ تصل نسبة عمال التنفيذ إلى نسبة 56% ، في حين أن نسبة المسؤولين على مستوى التحكم تصل إلى 34% ونسبة الإطارات العليا 10%.

كما أن نسبة المتحصلين على الشهادات على مستوى العمال على المستوى الوطني يصل في المتوسط إلى 23.12% تقريبا، بما فيها الحاصلين على شهادة التعليم الابتدائي، وأن 81% من مديري الوحدات الإنتاجية ومديري الدوائر ورؤساء المصالح يتراوح بين المتوسط والثانوي فقط.

وبجمع هذه العناصر مع نقص الكفاءة التي يتميز بها مختلف الإطارات وأعوان التحكم عامة في المؤسسات الصناعية الوطنية، وكذا الخلل الذي يوجد فيها في مجال القيم ولغة التكوين خاصة بين القمة الإدارية والقاعدة.

-ازدواجية الثقافة والقيم لدى الأفراد[1]:

وبالدخول أكثر إلى هيكل العمال والأفراد داخل المؤسسة نكتشف العديد من التناقضات التي تؤثر سلبا، وبشكل كبير على الاتصال فيها، ومن هذه التناقضات التي تؤثر سلبا وبشكل كبير على الاتصال فيها، ومن هذه التناقضات:

1- ازدواجية اللغة: في العديد من المؤسسات الوطنية نجد الأفراد موزعين إلى مجموعة متكونة باللغة العربية، سواء في مختلف المستويات من التكوين أو إلى نيلهم شهادة البكالوريا واستمرار تكوينهم في دول اشتراكية ما بعد البكالوريا وبلغة البلد المضيف، وهم مهندسون أو تقنيون سامون، بالإضافة إلى من تحصل على شهادة عليا

(1) المرجع نفسه، ص ص 148-149.

معربة، وهم جميعهم يحسنون العربية ويتلقون التهميش داخل المؤسسة حتى وإن كانوا ضمن المستويات العليا، أي في مناصب إطارات. أما العمال على المستوى القاعدي أو المتوسط المتكونون باللغة العربية فهم في وضعيات أكثر من التهميش.

ومن جانب آخر هناك الإطارات المتكونة باللغة الفرنسية وهي لغة الإدارة في المؤسسة فهم الأكثر امتيازا والأكثر اقترابا من عملية الاتصال في المؤسسة.

2- ازدواجية القيم: عادة ما يصاحب لغة التكوين للإطارات في المؤسسة، فيما خاصة باللغة الأجنبية، أو حتى الذين استطاعوا اكتساب قيم أجنبية عن المجتمع الجزائري بوسائل عمل أخرى، مثل السفر أو المصاهرة، وبمقابل هؤلاء نجد القيم الداخلية وهم الأغلبية.

كما أن فشل التكيف بين القيم داخل المؤسسة نتيجة لاختلاف الثقافات ومستويات التكوين وغيرها بين العمال والمسؤولين، وحتى فيما بين هؤلاء قد يؤدي إلى التوتر وسوء العلاقات الإنسانية وضعف التحفيز واللامبالاة.

سادسا- التكوين والمشاركة في اتخاذ القرارات:

يتوقف نجاح التنظيمات في أغلب الأحيان على القرارات الصائبة التي يتخذها المسيرون فيها ومختلف الإطارات داخلها، وذلك من خلال وضع برامج وخطط دقيقة ومن ثم القيام بتنفيذها، ولهذا فإن عملية اتخاذ القرارات تعتبر حجر الزاوية لنجاح المؤسسات باعتبارها الاختيار بين أحسن البدائل المتاحة.

وعليه فإن هذا الجانب يتعرض لهذه العملية ومدى أهميتها داخل أي مؤسسة ،إضافة إلى أنواعها وعناصرها دون أن ننسى وسيلة مهمة في فعاليتها وهي المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

1- مفهوم اتخاذ القرارات:

تعتبر كلمة قرار ذات أصل لاتيني، وتعني البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب و ما لا يجب فعله للوصول – في موقف معين- إلى نتيجة محددة ونهائية [1] .

---

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، مصر: منشأة المعارف، 2001،ص 339.

ويعرف جورج لندبرج القرار الإداري بأنه:" العملية المتضمنة التي وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها." [1]

ويرى هربرت سيمون أن العملية الإدارية هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري ولا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات[2].

ومن هنا فإن سيمون يعتبر أن العمليات الإدارية تعتمد على اتخاذ القرار.

2- أنواع القرارات:

تختلف القرارات باختلاف الوظائف التي تقوم بها الإدارات ، ويمكن ذكر أهم أنواع القرارات فيما يلي:

1- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

ويقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي تتعلق ببرنامج تم إقراره والأموال المرصودة له ، وتسير فيه الأمور بانتظام ، وعندما تنتهي الفترة الزمنية للميزانية المحددة أو يحين موعد منح الرواتب وإعطاء الإجازات للموظفين فإن المسؤولين الإداريين يتخذون الإجراءات الاعتيادية والمتكررة وذلك ضمن السلطات المفوضة لهم والصلاحيات المعطاة لهم.

أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة فهي تخص البرامج الجديدة التي تستلزم مشاورات بين المسؤولين وتحديد أهدافها ورصد الأموال المخصصة لها.

وتعتبر السلطات العليا في المؤسسة هي المسؤولة عن إقرارها لأن القرارات غير المبرمجة تهدف إلى معالجة قضية طارئة أوغير مخطط لها من قبل، ويترتب عنها وضع جديد لأنها غير روتينية[3].

2- القرارات الديمقراطية والقرارات البيروقراطية:

والفرق بين القرارات الديمقراطية والبيروقراطية يتمثل في كون بعض القرارات يتم اتخاذها عن طريق المشاركة في النقاش والتصويت على القرارات بحيث يكون القرار المتخذ تجسيدا للديمقراطية ولرأي الأغلبية، أما القرارات البيروقراطية فإنها تختلف عن

---

(1) عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، إدارة المؤسسات الاجتماعية – مدخل سوسيولوجي- مصر: دار المعرفة الجامعية،1998،ص 82.

(2) المرجع نفسه ،ص 83.

(3) عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة،الجزائر:المؤسسة الوطنية للكتاب.،1984،ص ص 180، 181.

النوع الأول لأنها قرارات مستمدة من تفويض السلطة والصلاحيات المعطـاة للإداريـين الذين تسند إليهم مهمات إدارية وفقا لنصوص قانونية.

3- القرارات التنظيمية والقرارات الفردية:

وتتميز القرارات التنظيمية بالشمولية وتعميم تطبيقها على الجميع، لأنها تخـتص بوضـع قواعد العمل وتنسيق النشاطات التي يقوم بهـا الأفـراد وتحديـد طـرق التعامـل مـع الجمهور،وتقديم الخدمات له بطرق معينة.

أما القرارات الفردية فهي تلك التي تتعلق بفئة أو مجموعة من النـاس، ولهـذا فنطاقهـا محدود وهي شبه قرارات تكميلية للقرارات التنظيمية العامة والشاملة.

4- القرارات الأولية والقرارات القطعية:

هناك قرارات تتخذ من طرف هيئة معينة ويمكن الطعن فيها أمام جهة مختصة إذا تبـين أن القرار الأول كان مجحفا أو أن الإجراءات القانونية لم تكن سليمة.

وهناك قرارات نهائية لا يمكن الطعن فيها أو الاعتراض عليها لأنها صدرت مـن جهـة عليا تتمتع بحق إصدار القرارات النهائية ولا يمكن الاعتراض عليها.

5- القرارات التخطيطية والقرارات التنفيذية:

والقرارات التخطيطية هي ذلك النوع من التخطيط للعمل_المستقبلي والذي يمكن الاعتمـاد عليه كدليل أو مرشد لنوع الأعمال التي تنوي الدولة القيام بها في فترة معينة من الزمن ، ففي الجزائر مثلا قامت الدولة بحصر برامج عملها في المخططات الخماسية بحيث أن كل برنامج قد تم إدراجه في الخطة وأرصدت له الأموال الكافية لإنجازه.

أما القرارات التنفيذية فهي المتعلقة بترجمة القرارات التخطيطية إلى أعمال ملموسة يستفيد منها كل مواطن.

6- القرارات التوقعية والقرارات اليقينية:

يقصد بالنوع الأول تلك القرارات المبنية على الحدس وافتراضـات يـصعب اختبارهـا والتأكد من صحتها عند اتخاذ القرار ولهذا فإن هذا النوع من القـرارات ينطـوي علـى المخاطرة واحتمال الفشل مادام هناك غموض وعدم وضوح الرؤية عند اتخاذ القرار.

أما القرارات اليقينية فهي تتعلق بالقرارات المبنية على حقائق ثابتة ونتائج مضمونة لأنـه لا يوجد أي عائق يحول دون تحقيق الهدف المنشود[1].

---

[1] عمار بوحوش، مرجع سابق،ص ص 180، 181..

7- القرارات المرتجلة والقرارات الرشيدة:

والمقصود بالقرارات المرتجلة هي التي تفرضها الظروف والمناسبات ولا تقوم على دراسة أو تخطيط مسبق، وفي بعض الأحيان نطلق على هذا النوع من القرارات "الإدارة بالأزمات" والتي تعني إن تراكم المشاكل وعدم حلها في الوقت الذي تبرز فيه، يدفع المسؤولين الإداريين إلى اتخاذ القرارات المرتجلة لحل المشاكل المتراكمة بأية صفة كانت.

وعلى العكس من ذلك فإن القرارات المدروسة والمبنية على حقائق وأهداف هي القرارات الرشيدة[1].

3- مراحل صنع القرارات:

استخدمت معظم الكتابات التي اهتمت بتوضيح مراحل صنع القرار النموذج الذي قدمه هربرت سيمون لمراحل صنع القرار والذي ميز فيه بين أربعة مراحل رئيسية هي :

أولا: مرحلة الاستخبار:

وتتضمن عمليات مسح للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وكذا القيام بعدد من الأنشطة تدور حول البحث عن المشكلات وتصنيفها وتحليلها وتحديد المسؤول عنها.

وفي هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

1- البحث عن المشكلات: ويتم ذلك عن طريق التعرف على مدى فعالية تحقيق أهداف المنظمة وذلك بالمقارنة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي.

2- تصنيف المشكلة: لقد ميز سيمون بين نوعين من المشكلات هي: المشكلات المبرمجة والمشكلات غير المبرمجة.

3- تحليل المشكلة إلى مكوناتها الأساسية : فالمشكلات المعقدة عادة ما يتم تجزئتها وتحليلها إلى مشاكل فرعية أقل تعقيدا وذلك حتى يمكن فهمها والتعامل معها بسهولة.

4- تحديد من المسؤول عن المشكلة: تعتبر المشكلة من مسؤولية المنظمة إذا كانت تملك إمكانية حلها، أما إذا كانت المشكلة ترجع لعوامل بيئية لا تملك المنظمة القدرة على التحكم فيها ، فهنا تصبح مشكلة المنظمة هي كيفية تجنب هذه المشكلة أو التعايش معها.

---

(1) المرجع نفسه، ،ص 182.

ثانيا: مرحلة التصميم:

وتتضمن التعبير عن المشكلة موضع القرار في شكل نموذج مبسط يتـضمن المتغيـرات المختلفة للمشكلة ويظهر العلاقات المختلفة بين هذه المتغيرات، وتنطوي هذه المرحلة على عمليات تقديم تصورات بشأن بدائل الحلول الممكنة واختبار مدى جدوى تطبيقهـا لحـل المشكلة.

ثالثا: مرحلة البحث والاختيار:

وتتضمن البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلة وتقييمها.

رابعا: مرحلة التنفيذ:

وتعني هذه المرحلة وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ وغالبا ما تتطلب هذه المرحلة إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل[1].

4- عناصر القراروالعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

هناك ثلاث عناصر رئيسية يمكن استخدامها لتمييز القرار عن غيره مـن الأعمـال التي يقوم بها المدير والتي قد يحدث خلط بينها وبين القرار، وتتمثل هذه العناصـر فيمـا يلي :

1- الاختيار:

يشير الاختيار إلى فرصة الانتقاء من بين مجموعة من البدائل، وتختلف حرية المدير في الاختيار من موثق لآخر وفقا للظروف التي يتخذ في ظلها القرار، فمثلا: اختيار المـدير للوسيلة الإعلانية التي سوف يستخدمها يتوقف على مستقبل الرسالة الإعلانيـة ،انتـشار الوسيلة الإعلانية...، وغيرها.

2- البدائل:

تمثل البدائل مجموعة التصرفات المحتملة والتي يتم الاختيار من بينها، إذا لم تتوافر بدائل فلن تكون هناك عملية اختيار ومن ثم لا يوجد قرار.

وقد يدعي بعض المديرين أن البدائل المتاحة للاختيار محدودة، بل في أحيـان كثيـرة لا تتعدى عن كونها بديلين فقط يتم المفاضلة بينهما، إلا أن هذا الادعاء غير صـحيح غـي معظم الأحوال حيث ينشأ هذا الوضع كنتيجة لعدم قدرة المدير على تحليـل المـشكلة،أو

[1] علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، مصر: الدار الجامعية، 2002،ص ص 204-210.

العجز في عملية البحث عن البدائل، أو استبعاد عدد كبير من البدائل دون دراستها دراسة كافية.

3- الأهداف:

تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضل بديل، وحيث أن المديرين يختلفون عند الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن عملية اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة يعتمد على الذي يقوم بصنع القرار واتخاذه[1].

أما عن **العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات** فقد يتأثر الإنسان في اتخاذ قراراته بمجموعة من العوامل تتبلور جميعا في محصلة المدركات والدوافع والاتجاهات والخبرات المتراكمة لديه. ويمكن تلخيص تلك العوامل على النحو التالي:

***- الفرد ذاته:**

أي متخذ القرار نفسه ومجمل خبراته السابقة وتكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري، ومحصلة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ونظرته للأمور وآماله وطموحاته المستقبلية.

***- الظروف المباشرة المحيطة:**

أي مجمل الأفراد والجماعات والعلاقات والنظم والعادات والتقاليد التي يعيش الإنسان في إطارها، يتعامل معها ويتفاعل مع عناصرها، يأخذ عنها ويعطيها (يؤثر ويتأثر).

***- الخبرات والظروف غير المباشرة:**

أي كل ما يصل تأثيره إلى الإنسان بشكل غير مباشر من معلومات وثقافات وتوجهات علمية وسياسية وحضارية محلية أو خارجية[2].

5- مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات:

بالرغم من حرص المسؤولين على اتخاذ القرارات بطرق مدروسة وسعيهم المتواصل للحصول على نتائج ايجابية وفي المستوى المطلوب، فإن النتيجة الفعلية قد تكون مخالفة للنتيجة المرغوب فيها، والسبب في ذلك أن اتخاذ القرارات وتطبيقها يخضعان لعوامل متعددة ومتقلبة بحيث يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها ومن بينها [3]:

---

[1] محمد فريد الصحن وآخرون: مبادىء الإدارة، مصر: الدار الجامعية، 2002، ص ص 128-129.

[2] علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، القاهرة : دار غريب، 1997،ص 239.

[3] عمار بوحوش، مرجع سابق، ص ص 171-172..

1- مدى صحة ودقة المعلومات :

وتعد مشكلة تواجه متخذ القرار وتجعله يتخوف ويحتاط من الذين يتعامل معهم لأن المبالغة في التقديرات والنقص في بعض المعلومات تغير مجرى الأمور وتؤثر في القرار المتخذ سلبيا.

2- الغاية من اتخاذ القرار:

لعل السؤال الذي يطرح باستمرار في مجال اتخاذ القرارات هو لماذا يتعين على المسؤولين اتخاذ القرار؟ وهل الغاية من اتخاذه سياسية أم اقتصادية أو حل لمشكلة معينة وطبعا هناك فرق بين الرغبة الصادقة لحل مشكلة معينة عن طريق اتخاذ إجراءات دقيقة بطريقة موضوعية، وبين توجيهات سياسية لترضية أطراف معينة وتهدئة الأوضاع.

3- توقيت القرار:

وهذا عامل مهم لأن الظروف الملائمة تساعد على تقبل القرار والتحمس له، والظروف المشوبة بالتوتر والحذر تجعله يفقد قيمته، والمشكل هنا هو أن توقيت القرار لا يتعلق بمتخذه فقط ، وإنما يتعداه إلى الظروف البيئية والناس الذين يتأثرون به.

4- وقت إبلاغ القرار:

يعتبر مهما أيضا إذ أنه يمكن أن تحدث فوضى فور إعلان القرار إذا لم يكن الأشخاص على علم به وهيأوا أنفسهم لقبوله والتكيف معه، فالقرارات المفاجئة وخاصة غير السارة أو التي تمس مصالح العديد من المواطنين قد تتسبب في استياء عام وتقضي على مفعول القرار.

5- مدى المشاركة في اتخاذ القرارات:

ويقصد بذلك الديمقراطية في الإدارة ومنح المجال أمام المعنيين بالقرار لكي يناقشوا فيه ويخرج في نهاية الأمر معبرا عن طموحات الجميع ومحققا لآمال ورغبات الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.

6- من هي الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار:

هذه المشكلة تبرز باستمرار وفي العادة يطلق عليها اسم المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات، هل الجهة التي تمارس العمل وتشرف على التسيير هي التي تصنع التفاصيل وتعالج الأمر بطريقة حاسمة أم أن السلطة المركزية صاحبة الوصاية هي التي تقوم باتخاذ القرارات وتحيلها إلى الإدارات لكي تنفذها؟.

7- مدى التجاوب والانسجام بين السلطة العليا وسلطة التنفيذ:

فهذه الظاهرة مألوفة في جميع المؤسسات، فالمسؤول الإداري يتهرب من تنفيذ القرار الذي يأتيه من جهات أخرى وخاصة إذا كانت تلك الجهات غير منسجمة معه أو أن القرار يتضارب والقوانين الجاري العمل بها، بحيث أن تطبيق القوانين الجديدة يخلق ارتباكا في التسيير[1].

6- أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات يترتب عليها نتائج مهمة على الأفراد أو الجماعات وكذا المنظمة، لذا تعتبر مهمة صعبة ودقيقة فكلما شارك فيها أكثر من شخص واحد كانت فائدتها أكثر وأعم.

ولهذا وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن ذلك وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد ، وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل أهمها:

* نمو المنظمات وتضخم حجمها.

* الحقيقة المنطقية التي تؤكد أن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

* ما لمسه الخبراء ووضح من أهمية الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية.

* توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة.

ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

أ- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا أو محدودا كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة، في مثل هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية، وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

ب- العامل الاقتصادي : المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا

[1] عمار بوحوش، مرجع سابق ، ص 173.

ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المـشاركة فـي اتخاذ القرارات.

ج- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين : ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين فـي عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر علـيهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي أن لا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانته داخل المنظمة.

د- سرية القرارات: كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومـات منها إلى الخارج ، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المـشاركة فـي صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين سـاهموا فـي صنع القرارات[1].

ويترتب على إشراك العاملين في القرار ضمان قبولهم للقرار والعمـل علـى نجـاح تنفيذه، كما أن إشراك العاملين في صنع القرار له آثار نفسية فهو يؤدي إلى رفع الـروح المعنوية للعاملين.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن إشراك الأفراد الذين لا يتأثرون بالقرار المطلوب اتخـاذه يؤدي إلى التعارض والتعامل مع عوامل أو عناصر غير ضرورية للقرار[2].

---

[1] عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، مرجع سابق، ص ص 87-89.

[2] محمد فريد الصحن وآخرون ، مرجع سابق، ص 135.

القسم الميداني

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا- مجالات الدراسة

ثانيا- المنهج والأدوات المستخدمة

ثالثا- العينة وطريقة اختيارها

أولا- مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في مكتب الدراسات التقنية والاقتصادية بباتنة (**B.E-E.T.B**) الذي يعتبر من المكاتب الأولى على المستوى الوطني، والذي له فروع في بعض الولايات (الجزائر، وهران، تيبازة، ورقلة، سطيف، عنابة...).

ويقع المكتب بوسط المدينة يحده من الشرق الطريق الوطني الرابط بين باتنة وبسكرة ويحده من الغرب ديوان الترقية العمرانية، ومن جهة الجنوب مسجد أول نـوفمبر ومـن الشمال الثانوية التقنية البشير الإبراهيمي.

أنشئ مكتب الدراسات التقنية والاقتصادية على اثر المداولات رقم (59) للمجلس الشعبي الولائي لولاية باتنة بتاريخ 18 أفريل 1975، وتم تنفيذه بالقرار الوزاري المشترك رقم (15387) بتاريخ 19 ديسمبر 1975[1].

<u>الانتقال إلى الاستقلالية</u>[2]: إن القانون الجديد للمكتب أعتمد بتـاريخ 19 ديـسمبر 1995 الخاص بالانتقال إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدر بـ: 20.000.000,00دج تحت توقيع 100% على حساب الدولة عن طريق وكيله المعتمد الموثق في المشاركة والبناء.

<u>مهام المكتب(B.E-E.T.B)</u> [3]: حسب ما ورد في الجريـدة الرسـمية فـي القـرار الوزاري المشترك في 15 ماي 1988 يتضمن كيفيات ممارسة الأشغال في ميدان البنـاء وآجال ذلك ، في الباب الثاني منه (آليات ممارسة الاستشارة الفنية في مجال البناء) وفـي الفصل الأول منه تعريف المهام ومحتواها:

المادة الخامسة(05) : المهام التي يقوم بها المكتب في مجال الاستشارة الفنية والبناء هي:

- مهمة الرسم المبدئي: عبارة عن مجسم مقياس 500/01 حسب حجـم المـشروع ويتضمن البيانات المتعلقة بإقامة المبنى ومساحته.
- مهمة المشروع التمهيدي: وهو الدراسة الموجزة المبنية على أرقام لحـل شـامل يسمح بإنجاز البرنامج المسطر، وتحتوي هذه الدراسة (مخطط التهيئة ، مخطـط

[1]- الوثيقة الرسمية للمكتب: "Présentation"création, passage, à l'autonomie, objet, autres préstation"
[2]- نفس المرجع.
[3]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الاربعاء 15 ربيع الأول 1409 هـ

إقامة المشروع، المخطط الكتلي، ارتفاعات الواجهة الرئيسية، المقاطع العرضية والطولية،...).

- مهمة المروع التنفيذي: وهي الدراسة الوصفية والمبررة للأحكام التقنية المقترحة التي تتضمن الدراسة التقنية للمبنى أو للمباني الموزعة إلى حصص وأجزاء وتحتوي هذه الدراسة(وثائق مكتوبة ، وثائق مرسومة، وثائق ملحقة مهمة المساعدة في اختيار المقاول: بناء على طلب رب العمل فيما يلي:

- تحضير ملف الاستشارة أو طلب المناقصة.
- إعانة رب العمل في تحليل العرض وتقييم ذلك.
- إعانة رب العمل في المفاوضات.
- إعانته في الصياغة والضبط النهائي للصفقة.

- مهمة متابعة تنفيذ الأشغال ومراقبتها : وتتضمن

- فرض احترام المقاول لبنود الصفقة.
- ضمان المتابعة المستمرة للأشغال وتنسيق كل التدخلات طبقا للمخطط التنفيذي العام.

- مهمة عرض اقتراحات التسديد بالنسبة للمستشار الفني.

أهداف المكتب[1]: تتمثل أهداف المكتب في النشاطات التالية:

1-الدراسات (هندسة معمارية، هندسة مدنية، الري، المسح الطبوغرافي ، الطرقات، المنشآت الفنية...).

2-مراقبة وتنفيذ الأشغال.

3-نشاطات قانونية أخرى (استخراج التصميمات والنماذج التنفيذية، سحب المخططات، تموين السوق، تحديث ومراجعة الأسعار)

عموما فإن مكتب الدراسات (B.E-E.T.B) يقوم بتلبية طلبات أصحاب المشاريع والمتعاملين معه من القطاعين (العام والخاص) في مجال دراسة المشاريع مختلفة الحجم والنوع (سكنات، مرافق اجتماعية وإدارية، هياكل ثقافية، رياضية، صناعية...)

---

[1]- الوثيقة الرسمية للمكتب: "Présentation"création, passage, à l'autonomie, objet, autres préstation

2- المجال البشري:

يحتوي مكتب الدراسات التقنية والاقتصادية بباتنة على (238 عـــاملا) مـــوزعين علـــى مختلف المديريات والوحدات الموزعة على مختلف الولايات، وهي كما يلي:

جدول رقم 01: يوضح توزيع العمال على مختلف أقسام مكتب الدراسات.

المديريات	الدوائر	أصناف العمال	عدد العمال
المديرية العامة P.D.G		مدير + سكرتيرة	02
المديرية التقنية	دائرة الدراسات دائرة التهيئة العمرانية دائرة المتابعة والمراقبة	مهندسون معماريون مهندسون تقنيون سامون تقنيون كاتبات	156
مديرية الإدارة والمالية	دائرة الموارد البشرية دائرة المالية والمحاسبة	محاسبون(ليسانس في العلوم الاقتصادية) إداريون (علم الاجتماع، الحقوق)	23
وحدات المكتب الفرعية(الجزائر،وهران، تيبازة، سطيف، عنابة، ورقلة...)			57
المجموع			238

*

3- المجال الزمني:

في واقع الأمر بدأت هذه الدراسة منذ قبول الموضوع والإشكالية المطروحة من قبل المجلس العلمي للكلية، وبالتالي كانت البداية كالآتي:

مرحلة الإعداد النظري: والتي كانت منذ شهر جانفي 2006 ، وفيها تركز الجهد حول جمع المادة العلمية وتحليلها بالإضافة إلى إعداد فصول الدراسة النظرية.

مرحلة الدراسة الميدانية: والتي تمت بدورها على مرحلتين:

المرحلة الأولى: كانت بمثابة زيارة استطلاعية تم فيها جمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة والمصالح وتوزع الإطارات من خلالها وذلك يومي:27-28 أكتوبر 2008.

- ثم قمنا بتوزيع وجمع استمارة الاستبيان الموجهة لإطارات المؤسسة، وذلك من تاريخ 11 نوفمبر 2008 إلى 16 نوفمبر 2008.

المرحلة الثانية: تضمنت إجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء المصالح من خلال دليل مقابلة تضمن 12 سؤالا وقد كانت تواريخ المقابلات مع رؤساء المصالح كالآتي:

2009/03/01 مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة التنسيق، الأقدمية 20 سنة.

2009/03/01 مقابلة مع رئيس مصلحة الهندسة المدنية، الأقدمية 14 سنة.

2009/03/01 مقابلة مع رئيس مصلحة الكهرباء، الأقدمية 16 سنة.

2009/03/01 مقابلة مع رئيسة مصلحة الهندسة المعمارية، الأقدمية 14 سنة.

2009/03/02 مقابلة مع رئيس مصلحة التعمير، الأقدمية 14 سنة.

2009/03/02 مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، الأقدمية 30 سنة.

2009/03/02 مقابلة مع رئيس مصلحة المتابعة، الأقدمية 15 سنة.

2009/03/03 مقابلة مع مدير المكتب أو المؤسسة، الأقدمية 18 سنة.

ثانيا- المنـهج والأدوات المستخدمة:

1- المنـهج المستخدم:

إن "مناهج البحث الاجتماعي هي الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحوثهم، ولا شك أن مثل هذه الطرق والمناهج تختلف باختلاف مشكلات البحث، واختلاف الأهداف العامة والفرعية التي يهدف الباحث إلى تحقيقها" [1].

وعليه يعتبر المنهج:" مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف" [2]، وهو الطريقة المتبعة من طرف الباحث لدراسة المشكلة ولاستكشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، إذ يعد بمثابة البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى الحقائق وطرق اكتشافها[3].

إن الدقة المطلوبة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منهجا ملائما لموضوع بحثه، وباعتبار هذه الدراسة تسعى إلى وصف وتشخيص طبيعة العلاقة بين التكوين بالجامعة كمصدر لمجموع الخريجين والمؤسسة الاقتصادية كمستقبل لهؤلاء

---

(1) علياء شكري ومحمد علي محمد، قراءات معاصرة في علم الاجتماع (النظرية والمنهج) ، القاهرة: دار النشر المتحدة ، ط1، 1985،ص138.

(2) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية– تدريبات عملية–، ص98.

(3) محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، ط1 ، 1985،ص86.

الخرجين الذين يشترط أن يساهم التكوين الجامعي في كفاءتهم كإطارات فاعلة داخل مجال عملهم ، ومحاولة تحليل وتفسير لمؤشرات الكفـاءة الخاصـة بالإطـار فـي المؤسـسة الاقتصادية .

وانطلاقا من ذلك كان اعتمادنا على المنهج الوصفي الذي " يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات لظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيرا كافيا"[1].

كما اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة.

2- أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض، وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة على مجموعة الأدوات، إذ كلما كانت الأدوات المستخدمة ملائمة ودقيقة كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح. ويتم اختيار أدوات جمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة. وانطلاقا من هذا فإن الدراسة الميدانية لموضوع البحث تطلبت الاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل في مايلي :

أ- الملاحظة:

تعتبر نقطة البداية لأي علم هي الحواس، حيث تقوم بنقل ما يحدث حولها من ظواهر طبيعية واجتماعية، وعليه فالملاحظة بمعناها العام تعني"الانتباه لشيء ما والنظر إليه، وذلك اشتقاقا من معناها اللغوي الذي يكمن في النظر إلى الشيء الملاحظ بمؤخر العينين دلالة على التدقيق، أما معنى الملاحظة اصطلاحا فيرتبط بقرينة البحث العلمي حيث تشير إلى أداة من أدوات البحث، تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث واختبار فروضه، فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط،أو وصفه وتحليله أو وصفه وتفسيره"[2] .

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة وذلك بداية من الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة ميدان الدراسة، وكذلك من خلال توزيع الاستمارات على المبحوثين المشكلين

[4] عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، القاهرة: مكتبة وهبة ، ط8، 1982، ص213.

[2] – صالح بن حمد العساف،المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان، ط1، 1995 ، ص406.

لعينة البحث ثم من خلال المقابلة التي تم إجراؤها فيما بعد مع رؤساء المصالح، وملاحظة مجال عمل خريجي الجامعة أي الإطارات ومختلف المصالح والتجهيزات التي يتوفر عليها ميدان الدراسة.

ب- استمارة الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أداة مهمة من أدوات جمع البيانات، ويتمثل في مجموعة من الأسئلة مكتوبة على شكل استمارة يقدمها الباحث بنفسه للمبحوثين باليد أو عن طريق البريد، بشرط أن تكون هذه الأسئلة سهلة بعيدة عن التعقيد والغموض، وتكون إما مغلقة مرفقة باختيارات محددة أو مفتوحة.

ونظرا لأن مجتمع البحث يتمثل في عينة الإطارات والذين يجيدون القراءة والكتابة بطريقة تتيح لهم الإجابة عن أسئلة الاستمارة ، فقد تم تسليم الاستمارة باليد لمعظم مفردات العينة والعودة لاحقا لاسترجاعها.

وقد تم تصميم الاستبيان عن طريق أسئلة الاستمارة التي شملت ستة وأربعين سؤالا وزعت على المحاور التالية:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية لعينة البحث، ويحمل الأرقام من 01 إلى 09.

المحور الثاني: ويتضمن بيانات حول التكوين الجامعي، ويحمل الأرقام من 10 إلى 19.

المحور الثالث: ويتضمن بيانات تتعلق بأداء الإطار في المؤسسة الاقتصادية، ويحمل الأرقام من 20 إلى 27.

المحور الرابع: ويتعلق بالبيانات الخاصة بالاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية، ويحمل الأرقام من 28 إلى 38.

المحور الخامس: ويتضمن البيانات المتعلقة بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات،ويحمل الأرقام من 39 إلى 46.

ونشير هنا إلى أنه بعد ملء الاستمارات واسترجاعها من طرف الباحث والمباشرة في عملية تفريغ البيانات وتبويبها تم حذف ثلاث أسئلة من المحور الخامس لعدم إجابة أغلب المبحوثين عليها، وبالتالي أصبح مجموع أسئلة الاستبيان هو: 43 سؤال.

ج-المقابلة:

تشتمل المقابلة على أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها، وخلافا للاستبيان فإن الباحث يتحاور مع الإنسان الذي يجري معه المقابلة ويغير أسلوب الأسئلة إذا كان هناك غموض إلى أن يحصل على الجواب الذي يتماشى والسؤال المطروح[1].

ولقد كان اعتمادنا على دليل المقابلة الموجهة للمشرفين ورؤساء المصالح كسبيل آخر لتحليل البيانات والتعمق في فهم بعض المشكلات المتصلة بالموضوع واستخلاص النتائج، وقد تم بناء دليل المقابلة من خلال 12 سؤالا تضمن تساؤلات الدراسة وجه إلى رؤساء المصالح ،وقد قمنا بمقابلة 7 رؤساء مصالح (التنسيق،الهندسة المدنية،الكهرباء،الهندسة المعمارية،التعمير،الموارد البشرية والمتابعة.) إضافة إلى مدير المؤسسة ميدان الدراسة.

ثالثا- العينة وطريقة اختيارها :

1- حجم العينة :

تعتبر العينة أحد أهم المحاور الأساسية في أي دراسة، لذا وجب على الباحث اختيار العينة بعناية فائقة حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث وحتى تكون لنتائج الدراسة مصداقية أكثر. من هذا المنطلق ومن منطلق عنوان هذه الدراسة المرتبط بالتكوين الجامعي وكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، اعتمدنا على وحدة للتحليل ممثلة في الموظفين من خريجي الجامعة، لذا تم استبعاد كل من لم يمر بالجامعة ولم تكن له شهادة جامعية. بعد هذا التحديد تم إحصاء 120 إطارا في مختلف مديريات مكتب الدراسات التقنية والاقتصادية(B.E-E.T.B) المركزي المتواجد بمدينة باتنة (جدول رقم 01)، والذين تتوفر فيهم الشروط السابقة. من هذا العدد تم أخذ ما نسبته 50% وبالتالي كانت العينة ممثلة في 60 إطارا، وبعد توزيع الاستمارات تم استرجاع 49 استمارة من مجموع

[1] عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر: موفم للنشر،2002، ص 49.

60 استمارة، نتيجة عدم تجاوب بعض المبحوثين مع فحوى الاستمارة وبالتالي عدم ملئها وإرجاعها، ومن ذلك كانت نسبة العينة الفعلية 40.83%. وقد تم اختيار مفردات العينـــة بطريقة قصدية حتى نتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة التي تخدم البحث. وفيما يخص خصائص عينة الدراسة يمكن أن نلخصها في الجداول التالية وهي متعلقة بالجنس والسن ونوعية الشهادات:

2- الخصائص الاجتماعية والمهنية للعينة:

جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	31	63.26
أنثى	18	36.74
المجموع	49	100

تبين أرقام الجدول أن نسبة الذكور (63.26%) أعلى من نسبة الإناث(36.74%) وهذا راجع لطبيعة وظيفة المؤسسة التي تهتم بتخطيط ودراسة المشاريع ومتابعتها ميدانيا (ورشات العمل) والذي يتطلب جهدا كبيرا وتنقلات مستمرة ، وهذه الوظيفة تكون أسهل للذكور منها للإناث.

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 30	30	61.22
35-31	10	20.40
40-36	03	06.12
45-41	04	08.16
أكثر من 45	02	04.10
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم مابين أقـــل من 30 سنة إلى غاية 35 سنة والذي يشكل نسبة 81.62% ، وهذا ما يؤكد على ضرورة

وأهمية الطاقة الشبابية داخل أي مؤسسة وخاصة المؤسسة مجال الدراسة بحكم طبيعة نشاطها الذي يعتمد على فعالية وحيوية الطاقات الشابة المحركة بشكل كبير لديناميكية العمل داخل المؤسسة. لكن هذا لا يعني أن بقية الفئات غير فاعلة داخل المؤسسة رغم تدني نسبها حيث يشكل سن أكثر من 35 سنة إلى أكثر من 45 سنة نسبة 18.38% ، فهذه النسبة تتمثل مهامها في التسيير والإدارة والتنسيق والمراقبة والتوجيه...

جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المحصل عليها:

نوعية الشهادة	التكرارات	النسبة المئوية%
الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA	03	06.12
مهندس معماري	15	30.62
مهندس دولة	27	55.10
ليسانس	04	08.16
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.10% من أفراد العينة يحملون شهادة مهندس دولة (وهي أعلى نسبة) ثم تليها شهادة مهندس معماري بنسبة 30.62% ، في حين تبقى شهادات الليسانس وDEUA ذات نسب ضئيلة جدا (08.16%) و(06.12) على التوالي ، ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي توظف حسب احتياجاتها، فهي تستقطب بصفة كبيرة فئة مهندسي الدولة(في التهيئة الحضرية، الكهرباء، الهندسة المدنية والإعلام الآلي) والمهندسين المعماريين الذين يقومون بمختلف الدراسات التقنية والاقتصادية للمشاريع والمخططات المتعددة.وهذا على حساب باقي التخصصات (المحاسبة ،علم الاجتماع ، القانون) التي تعد بمثابة المكمل والمدعم لعمليات المؤسسة الإدارية والتسييرية.

جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية لمنصب العمل:

الوضعية القانونية للمنصب	التكرارات	النسبة المئوية%
دائم	07	14.30
مؤقت	12	24.48
متعاقد	30	61.22
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 61.22% من أفراد العينة هم مـن المتعاقـدين، وذلك راجع إلى طبيعة نظام المؤسسة التي تقوم على أساس التوظيف عن طريق التعاقـد انطلاقا من كمية المشاريع ونوعيتها والتي تندرج ضمن أشغال المؤسسة ، في حين تمثل نسبة 24.48% فئة الموظفين المؤقتين ، وهذه الفئة تقوم المؤسسة بتوظيفها لمدة زمنيـة قصيرة (من3-6 أشهر) وفي حالة ما إذا أثبتت جدارتها فإن المؤسسة تعطيهـا صـفة المتعاقدين. وتأتي في الأخير فئة الإطارات الدائمين بنسبة 14.30% ويرجع تدني هـذه النسبة مقارنة بنسب العمال المتعاقدين والمؤقتين إلى أن هؤلاء الموظفين الدائمين لـديهم أقدمية في العمل إضافة إلى أنهم وظفوا قبل المرحلة التي أصبح فيها نظام العمل داخـل المؤسسة يعتمد فقط على التوظيف بالتعاقد (وذلك في حدود 1995).

جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

السن	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	36	73.44
من 05-10	06	12.24
15-11	03	06.12
20-16	02	04.10
أكثر من 20	02	04.10
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 73.44% من أفراد العينـــة تتـــراوح مـــدة عملهـــم بالمؤسسة من شهرين إلى 4 سنوات وهذه النسبة تنحصر كما ســبق فـــي العمـــال المـــؤقتين والمتعاقدين أي حديثي العهد بمناصب العمل المشغولة بالمؤسسة ، بينما تبلغ نسبة ذوي الأقدمية والخبرة الكبيرة في ميدان العمل 14.32% (من 10سنوات إلى أكثر من 20 سنة) وهؤلاء كما أشرنا سابقا هم من الموظفين الدائمين ، في حين تبلغ نسبة من لهـــم أقدميـــة متوســـطة(5-9 سنوات) 12.24% .

جدول رقم 07: يبين طريقة التوظيف لأفراد العينة:

طريقة التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية
مسابقة	05	10.20
دراسة ملف	22	44.90
وساطة	14	28.57
أخرى	08	16.33
المجموع	49	100

من خلال الأرقام المبينة في الجدول يتضح أن ما نسبته (44.90%) من أفراد العينة تم توظيفهم على أساس دراسة الملف، وذلك راجع إلى أهمية نوعية المؤهـــل العلمـــي(الـــشهادة) المحصل عليه في عملية التوظيف إضافة إلى النظام التعاقدي المنـــتهج فـــي المؤســـسة، أمـــا (28.57%) من أفراد العينة فوظفوا عن طريق الوساطة وهذا ما يوحي بفعالية النفوذ والعلاقات الشخصية داخل المؤسسة،ويوحي أيضا بأن المحاباة عامل أو شرط من شروط التوظيف . أمـــا التوظيف عن طريق المسابقة فيمثل أضعف نسبة (10.20%) مقارنة بباقي الأساليب.

الفصل السادس:
تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولا- تحليل البيانات المتعلقة بالتكوين الجامعي

ثانيا- تحليل البيانات المتعلقة بالأداء

ثالثا- تحليل البيانات المتعلقة بالاتصال

رابعا- تحليل البيانات المتعلقة باتخاذ القرارات

خامسا- مناقشة وتحليل النتائج

أولا- تحليل البيانات المتعلقة بالتكوين الجامعي:

جدول رقم 08: يوضح أين تم تلقي أفراد العينة لتكوينهم الجامعي:

مكان التكوين الجامعي	التكرارات	النسبة المئوية
جامعة	43	87.75
مركز جامعي	01	02.05
معهد وطني متخصص	05	10.20
المجموع	49	100

توضح الأرقام المبينة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة تلقوا تكوينهم في الجامعات وهذا ما يمثل (87.75%) من المبحوثين، وهذا لكونهم من الأجيال الأخيرة (أنظر الجدول رقم02 أعمار العينة) التي عايشت تلك التحولات على مستوى الهياكل الجامعية حيث عرفت ميلاد العديد من الجامعات. أما (10.20%) من العينة فقد تكونوا في المعاهد الوطنية المتخصصة.والقليل جدا من تكون داخل مراكز جامعية (02.05%) .

جدول رقم 09: يوضح ميزة البرنامج التكويني في المرحلة الجامعية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
غلبة النظري على التطبيقي	38	77.55
غلبة التطبيقي على النظري	05	10.20
التساوي بينهما	06	12.25
المجموع	49	100

توضح أرقام الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة يرون أن التكوين في المؤسسات الجامعية الجزائرية يغلب عليه الجانب النظري، حيث أقر (77.55%) من المبحوثين أن مرحلتهم التكوينية كان يغلب عليها الجانب النظري أكثر، فيما رأى (10.20%) منهم أن الجانب التطبيقي هو الغالب، بينما أقر(12.25%) أن هناك توازي بين التطبيقي والنظري. من ذلك يتضح أن هذا الوضع التكويني سينعكس على أداء الإطار في عمله، خاصة في ما يتعلق بالتخصصات التقنية التي تحتاج إلى تمرس ميداني أكثر مما هو نظري.

جدول رقم 10:يوضح الأسلوب السائد في عملية التدريس الجامعي:

الأسلوب السائد في التدريس	التكرارات	النسبة المئوية
المحاضرات	26	53.05
أعمال موجهة T.D	08	16.32
أعمال تطبيقيةT.P	13	26.53
تمارين ميدانية	02	04.10
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الأسلوب السائد في عملية التكـوين خـلال الدراسة الجامعية هو أسلوب المحاضرة وذلك بنسبة (53.05%) وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة قد تلقوا تعليما نظريا أكثر منه تطبيقيا(أنظر الجـدول رقـم:08) كـون أسلوب المحاضرة يعتمد على التلقين الحرفي والتخزين والاسترجاع بعيدا عن الواقع الملموس ، مما قد يتسبب في قتل مهارات الطالب وذلك في غياب التحليل والتركيب والنقد البناء ،وهذا ما كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة لبوعبـد الله لحسن حول تقييم العملية التكوينية في الجامعة حيث أكدت على أن الطريقة الأكثر استخداما في التدريس هي طريقة المحاضرة وهي لا تساعد على تنمية قدرات الطلبة وشخصياتهم*،في حين يلي ذلك أسلوب الأعمال التطبيقيـة بنـسبة (26.53%) ثـم الأعمال الموجهة بنسبة (16.32%) وأخيرا التمارين الميدانيـة بنـسبة (04.10%) وتعتبر هذه الأساليب الثلاثة أكثر اقترابا وتجسيدا للواقع التطبيقـي والميـداني مـن أسلوب المعارف النظرية خاصة وأن نـشاط المؤسـسة يمتـاز بالجوانـب التقنيـة والميدانية.

* أنظر الفصل النظري الأول ، العنصر الخاص بالدراسات السابقة.

جدول رقم11: يبين مدى مساهمة التكوين الجامعي في رفع القدرات العلمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	36.74
أحيانا	29	59.18
لا	2	04.08
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أقروا بمساهمة التكوين الجامعي في رفع قدراتهم العلمية وذلك بنسبة (95.92%) وذلك من خلال الاختيارات نعم وأحيانا، وهذا ما يؤكد على أن التكوين الجامعي في أغلبه هو تكوين نظري إلـــى حد كبير (أنظر الجدول رقم08و09) أي أن المادة الخام موجودة وبكثرة لكن مـــدى قدرتها على التحدي والتحول إلى مهارات فعالة وذات كفاءة هو الـــسؤال، حيـــث أن شخصية الإطار وإصراره على تطوير هذه القدرات تتوقف على احتكاكه واندماجـــه مع فريق العمل في المؤسسة، في حين تبقى نسبة من أجابوا بعدم مـــساهمة التكـــوين الجامعي في رفع قدراتهم العلمية ضعيفة جدا(04.08%)وهذه الفئة صـــرحت بـــذلك لأنها لم توظف تكوينها الجامعي في ميدان العمل أي أنها لم تجد أي استفادة علمية من خلال التكوين الجامعي الذي تعرضت له.

جدول رقم12: يبين مدى مساهمة التكوين الجامعي في رفع القدرات العملية

مساهمة التكوين في تنمية القدرات العملية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	24.50
أحيانا	27	55.10
لا	10	20.40
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذين ساهم التكوين الجامعي أحيانا في رفع قدراتهم العملية قد بلغت 55.10% وهي أعلى نسبة ، فيما بلغت نسبة الذين أجـــابوا بنعم 24.50% ، أما من لم يساهم التكوين الجامعي في رفع قدراتهم العملية فكانـــت نسبتهم 20.40%،وهذه الأرقام مؤشر هام إلى أن من ساهم التكوين الجامعي في رفع

قدراتهم العملية يكونون قد قاموا بخرجات ميدانية مكنتهم من اكتساب مهارات عملية وميدانية وظفت عند دخولهم عالم الشغل ، وهذا خلافا لبقية أفراد العينة الذين لم يساهم التكوين الجامعي في ذلك فهي انحصرت في قدرات علمية فحسب لكنها ضرورية أيضا لمنصب العمل .

جدول رقم 13:يوضح اللغة التي تلقى بها أفراد العينة تكوينهم الجامعي:

لغة التكوين الجامعي	التكرارات	النسبة المئوية
العربية	04	08.17
الفرنسية	35	71.43
العربية والفرنسية	10	20.40
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة قد تلقوا تكوينهم الجامعي باللغة الفرنسية بنسبة 71.43% ، أما نسبة الذين تلقوا تكوينا مزدوجا باللغة العربية والفرنسية قد بلغت 20.40% ،في حين تأتي نسبة الذين تلقوا تكوينهم باللغة العربية هي الأخيرة حيث بلغت 08.17% ويعود ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة هم من فئة المهندسين الذين تعتبر اللغة الفرنسية لديهم هي اللغة السائدة في التدريس ، أما فيما يخص اللغتين العربية والفرنسية فهي في تخصصات مثل التهيئة الحضرية والهندسة المدنية...، أما الذين تلقوا تكوينهم الجامعي باللغة العربية فهي فئة الليسانس في العلوم الإنسانية (علم الاجتماع ،الحقوق ، المحاسبة...).

جدول رقم 14: يوضح مدى كفاية المقاييس المدروسة في تغطية التخصص:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	26.53
لا	36	73.47
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أن المقاييس المدروسة غير كافية بنسبة 73.47% وذلك لأن أغلبية هذه المقاييس تعتمد على الإلقاء والتلقين وتفتقر للتطبيق العملي والانتقال من المجرد إلى المحسوس وغياب التحليل العملي والتفكير النقدي، وهذا ما يؤكد عليه الجدول

رقم(08). كما أن معظم هذه المقاييس قد تحتوي على تكرار في مضامينها وإن اختلفت في مسمياتها وبالتالي لا تؤدي كفايتها بالنسبة للتخصص. في حين ترى بقية أفراد العينة أن المقاييس المدروسة كافية لتغطية التخصص وذلك بنسبة 26.53%، وهذه الفئة قد تكون استوعبت التخصص جيدا وأخذت كل المقاييس المدرسة لذلك رأت كفايتها.

جدول رقم 15: يوضح مدى كفاية الفترة الدراسية بالجامعة لممارسة العمل بسهولة وإتقان:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	36.73
لا	31	63.27
المجموع	49	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (63.27%) من أفراد العينة يرون أن مدة الدراسة بالجامعة لم تكن كافية لتغطية البرنامج التكويني، ويعود ذلك إلى كثافة البرنامج الدراسي والذي لا يتم تغطيته بأكمله خلال الموسم الدراسي ،مما ينعكس سلبا على خريج الجامعة الذي يجد صعوبة بعد ذلك في ميدان عمله وبالتحديد في ممارسة عمله بسهولة وإتقان، إضافة إلى ذلك فالإطار يعين في المؤسسة وهو لا يمتلك المعارف والمهارات اللازمة لمنصب عمله وبالتالي لا تلقى عليه مسؤولية كبيرة ويبقى تحت المراقبة لمدة معينة (3أشهر أو أكثر حسب كفاءته وسرعة اندماجه) *

أما نسبة (36.73%) من مجموع المبحوثين فقد رأت أن المدة الزمنية للدراسة الجامعية كافية ليمارس خريج الجامعة أو الإطار في المؤسسة عمله بسهولة ويسر.

* من أسئلة المقابلة (5)و(6).

جدول رقم 16: يوضح مدى حاجة خريج الجامعة إلى تكوين إضافي للتمكن من التخصص:

حاجة خريج الجامعة إلى تكوين إضافي		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	عدم كفاية المقاييس المدروسة	12	24.50
	قلة التربصات الميدانية	34	69.38
	أخرى	01	02.04
لا		02	04.08
المجموع		49	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون ضرورة وحاجة خريج الجامعة إلى تكوين إضافي وذلك بنسبة تقدر بـــ: (95.92%) وهي نسبة كبيرة توحي إلى أن خريج الجامعة يحتاج إلى كثير من التدريب والتكوين للتمكن من التخصص وبالتـــالي التأقلم مع محيط العمل (الجديد كليا مقارنة مع محيط الجامعة) ويعود ذلك حـــسب أفـــراد العينة في المرتبة الأولى إلى قلة التربصات الميدانية وذلك بنسبة (69.38%) وهـــذا مـــا يؤكد على أن التكوين الجامعي نظري أكثر منه تطبيقي (الجدول رقم:08) ثم تـــأتي فـــي المرتبة الثانية عدم كفاية المقاييس المدروسة بنسبة (24.50%) وأخيرا تـــأتي خيـــارات أخرى بنسبة (02.04%) وتتمثل في نقص التكوين في الإعلام الآلـــي. كمـــا أن خـــريج الجامعة الملتحق حديثا بمنصب العمل لابد له من فترة اختبار أقلها 3 أشهر يقوم فيها هذا الإطار بدراسة مشروع مثلا ويبقى تحت مراقبة المشرف أو المؤطر فـــي العمـــل حتـــى يكتسب الخبرة تدريجيا ويصبح قادرا على أداء مهامه بفعالية وسهولة*.

أما باقي أفراد العينة والذين أجابوا بعدم حاجة خريج الجامعة إلى تكوين إضافي فقدرت نسبتهم بـــ: (04.08%).

* * من سؤال المقابلة رقم(6) .

جدول رقم 17: يبين مدى تماشي التكوين الجامعي وسوق العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	07	14.28
أحيانا	22	44.90
لا	20	40.82
المجموع	49	100

توضح أرقام الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة يرون أن هناك انفصالا بين مخرجـات الجامعة وسوق العمل إذ عبر 40.82% من المبحوثين بوجود انفصال كلي بين الجامعة وسوق العمل أي أن ما تقدمه الجامعة من تكوين لا يتماشى ومتطلبات سوق العمل بينما عبر44.90% من المبحوثين عن وجود انفصال جزئي بمعنى أن التكوين الجامعي لا يهتم بالجانـب العملـي للتخصص المدروس وبالتالي يكون خريج الجامعة غير مؤهل كلية للعمل الميداني بل لابد لـه من تدريب عملي وذلك أيضا لقلة أو غياب التربصات الميدانية خلال فترة الدراسة الجامعيـة كل ذلك حتى يتمكن من التكيف والأداء بفعالية داخل المؤسسة.

في حين أجاب بقية أفراد العينة بأن التكوين الجامعي يتماشى وسوق العمل بنسبة قـدرت بـ: 14.28% وهذا راجع حسب أفراد العينة إلى نوع التخصص المدروس في الجامعـة وحاجـة المؤسسة إلى هذا التخصص، حيث أشار معظم المشرفين الذين أجريت معهم مقابلات إلـى أن التخصصات المتواجدة على مستوى الجامعة تتماشى مع طبيعة العمل في المؤسسة أي أن هـذه التخصصات خاصة التقنية منها مطلوبة من قبل المؤسسة لكن نوعية التكوين الجامعي في هـذه التخصصات هو الذي يشكل عائق أو مشكل لدى الإطارات وخاصة الملتحقين حـديثا بالعمـل حيث يعانون من مشكل التكيف مع العمل نظرا لسطحية هذا التكوين وطابعه النظـري البحـت إضافة إلى المستوى المتدني جدا على حد قولهم فقلما يوجد من هو في المستوى المطلوب*.

وفي هذا الصدد وبالمقابل تحتاج المؤسسة محل الدراسة إلى تخصصات مهمة فـي نـشاطها لا توجد على مستوى الجامعة مثال كهرباء العمارة ، هذا التخصص غائب على مستوى الجامعـة وتخصصاتها فتلجأ المؤسسة إلى تكييف بعض الإطارات الذين تناولوا خلال تكوينهم الجـامعي مقياسا يشبه هذا التخصص (كهرباء العمارة) للقيام بهذه المهمة، مما يحسب على الجامعة فـي عدم توفيرها لبعض التخصصات التي يحتاجها سوق العمل**.

---

* من أسئلة المقابلة.

** من سؤال المقابلة رقم 04.

ثانيا- تحليل البيانات المتعلقة بالأداء:

جدول رقم 18: يوضح متطلبات منصب العمل:

متطلبات منصب العمل	التكرارات	النسبة المئوية
متطلبات علمية	35	71.43
متطلبات بدنية	00	00
كلها	14	28.57
المجموع	49	100

تبين أرقام الجدول أن الأعمال التي يقوم بها أفراد العينة تتطلب منهم جهدا علميا وذهنيا صرفا، وذلك راجع إلى طبيعة وظيفة المؤسسة ونوعية مخرجاتها، فجل عمالها مهندسون وفي مختلف التخصصات، لذلك اعتبر ما نسبته(71.43%) من المبحوثين أن منصب عملهم يتطلب منهم جهدا علميا وذهنيا.أما (28.57%) منهم فقد اعتبروا أن عملهم يستلزم منهم جهدا علميا وبدنيا، وهؤلاء يمثلون قسم المتابعة في المؤسسة، والذي يباشر متابعة المشاريع التي تشرف عليها المؤسسة في الميدان، مما يتطلب منهم التنقل وبذل جهود بدنية.

جدول رقم 19: يوضح مدى فرض طبيعة عمل الإطار لتكوين خاص:

الاحتمالات		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	التكوين الجامعي كاف	06	12.25
	التكوين الجامعي غير كاف	33	67.35
لا		10	20.40
المجموع		49	100

في الجدول أعلاه بينت مفردات العينة والمقدرة بـ (79.60%) أن العمل الممارس في المؤسسة يحتم عليهم الخضوع إلى تكوين خاص وذلك لمسايرة كل التطورات المتعلقة بمستلزمات العمل، ومن ذلك بينت الأرقام أن التكوين الجامعي غير كاف لتحقيق مستوى معين من التأهيل للعامل ليساير متطلبات العمل، حيث عبر عن ذلك (67.35%) من أفراد العينة، أما (12.25%) منهم فقد صرحوا أن رصيدهم من التكوين في الجامعة كان كافيا لتحقيق عملية الأداء في المؤسسة. أما (20.40%) من أفراد العينة يرون أن مناصب

عملهم لا تحتم عليهم تكوينا خاص، وهؤلاء يمثلون عمال مـصلحة المـستخدمين التـي تقتصر مهامها في الجوانب الإدارية والقانونية والمحاسبة.

جدول رقم 20: يوضح مدى فرض طبيعة العمل على الإطار استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة:

الاحتمالات		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	أعتمد على تكويني الجامعي	04	08.16
	تكوين خاص بالمؤسسة	10	20.41
	اجتهاد شخصي	31	63.27
	أخرى	01	02.04
لا		03	06.12
المجموع		49	100

يرتبط هذا الجدول بالجدول السابق ، حيث توضح أرقامه مـدى ارتبـاط العمـل فـي المؤسسة بالاستخدامات التكنولوجية، حيث أكد (93.88%) من أفراد العينة أن المهام والوظائف التي يشغلونها في المؤسسة لها ارتباط بالاستخدامات التكنولوجية لذا يتحتم عليهم مسايرة ذلـك، وهذا لأن المؤسسة تهتم بالتخطيط للمشاريع (وضع المخططات الهندسية والمعمارية) ومتابعـة عملية إنجازها ميدانيا مما يفرض على العمال والمهندسين منهم خاصة مسايرة كل المـستجدات والتطورات التكنولوجية في مجال العمل حتى تثبت المؤسسة جدارتها في الميـدان فـي ظـل المنافسة الكبيرة مع بقية المؤسسات والظفر بالمشاريع المختلفة. ولأجل مسايرة تلك المستجدات التكنولوجية رأى (63.27%) من المبحوثين أن اجتهاداتهم الشخصية واعتمادهم على إمكانياتهم الخاصة هو الوسيلة الأنجع للتمكن من استخدام التكنولوجية والـتحكم فيهـا، فـي حـين رأى (20.41%) أن التكوين الخاص الذي توفره المؤسسة هو الذي يجعلهم يسايرون تلك التطورات التكنولوجية، بينما رأى (08.16%) أن تكوينهم الجامعي كان كافيا لاستخدام التكنولوجيا وهـذا بالنسبة للمتخصصين في الإعلام الآلي. وفي مقابل هذه النسب عبر (06.12%) من أفراد العينة أن العمل الذي يقومون به لا يتطلب منهم أي استخدام للتكنولوجيا.

جدول رقم 21: يبين مدى استفادة أفراد العينة من بعثات تكوينية لتطوير مهاراتهم:

الاحتمالات		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	تم في مركز خاص بالمؤسسة	00	00.00
	تم في مركز للتكوين	02	04.08
	المتخصص	01	02.04
	تم خارج الوطن	03	06.12
	أخرى	02	04.08
لا	تكوينك الجامعي كاف	04	08.16
	وظيفتك لا تحتاج إلى تطوير المهارات	37	75.52
المجموع		49	100

توضح أرقام الجدول أعلاه مدى قيام المؤسسة بإرسال إطاراتها في بعثة تكوينية وذلك لتطوير مهاراتهم، حيث عبرت نسبة (12.24%) من أفراد العينة أن المؤسسة قامت بإرسالهم في بعثات تكوينية ، وقد تمت هذه البعثات في مؤسسات متخصصة بذلك وميدان عملها مماثل لميدان عمل المؤسسة المرسِلة وقدرت نسبتهم بـ: (06.12%) ، في حين أرسل بعضهم (04.08%) للتكوين في مركز للتكوين المتخصص ، أما التكوين خارج الوطن فقد كان من نصيب مفردة واحدة من عينة البحث (02.04%) وهو رئيس مصلحة الكهرباء وكان في دولة ألمانيا.

أما بقية أفراد العينة وهي النسبة الأكبر (87.76%) فلم تحظ بأي بعثة تكوينية لا في داخل الوطن ولا خارجه ، وقد بررت نسبة (75.52%) من مجموع المبحوثين عن عدم إرسالها إلى بعثة تكوينية بعدة مبررات من بينها: عدم جدية المسؤولين وإهمالهم وعدم اهتمامهم بهذا الجانب ، إضافة إلى نقص الإمكانيات والقدرات المالية المحدودة للمؤسسة والتي لا تساعدها على القيام بهذه الخرجات ، كما أرجع بعضهم ذلك إلى أنه لم تتاح لهم الفرصة ولم تسمح لهم الظروف ليحظوا بتكوين يساهم في تطوير مهاراتهم .

أما نسبة (08.16%) من أفراد العينة فقد رأوا أن وظيفتهم لا تحتاج إلى تطوير المهارات وبالتالي هي في غنى عن أي بعثة تكوينية ، في حين صرحت نسبة (04.08%) من أفراد العينة أن تكوينهم الجامعي كاف لأداء العمل دون حاجة إلى تكوين ينمي ويطور من

مهاراتهم ، لأن تكوينهم الجامعي كما يرون قد شمل كل المهارات المطلوبة في ميدان العمل.

وقد اتضح من خلال أسئلة المقابلة الخاصة بالمشرفين أن البعثات التكوينية نادرة جدا بل تكاد تكون منعدمة إلا ماخلا منها من ملتقيات فهذه الأخيرة هي الشكل الموجود في المؤسسة وتكون غالبيتها داخل الوطن سواء في الولاية نفسها أو في العاصمة، عنابة...، كما أن رئيس المصلحة هو الذي يعين ويختار الإطارات التي تحضر هذه الملتقيات ومن له أقدمية 5 سنوات فأكثر له الحق أكثر في حضورها، أما في حالة عدم وجود إطارات ذات أقدمية على مستوى المصلحة يبعث الإطار الجديد لحضور هذه الملتقيات*.

جدول رقم 22: يوضح مدى وجود صعوبات مهنية في مجال العمل:

الاحتمالات		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	الاستعانة بزملاء العمل	25	51.03
	الاستفادة من التجربة الجامعية	03	06.12
	الخبرة في العمل	14	28.57
	أخرى	03	06.12
لا		04	08.16
المجموع		49	100

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة تواجههم صعوبات في مجال عملهم وهذا ماعبرت عنه نسبة (91.84%) حيث أن طبيعة نشاط المؤسسة تقتضي وجود صعوبات مهنية في تخطيط المشاريع وفي إنجازها ومتابعتها خاصة بالنسبة لخريجي الجامعة وحديثي العهد بمناصب عملهم ، حيث أكدت أجوبة المقابلة التي تمت مع المشرفين أنه يتم تسجيل حالات توقيف أو تسريح عن العمل قبل نهاية العقد أو لا يتم تجديد العقد بعد انتهاء مدته (وقد وصل عدد هذه الحالات إلى 10في السنة)وهذا راجع في أغلب الأحيان إلى نقص كفاءة الإطار بالإضافة إلى عنصر الانضباط والسلوك واللامبادرة وعدم الاندماج وقد يرجع أيضا إلى مخططات التقليص أي أن عدد الإطارات يكون أكبر من حجم المشاريع فتضطر المؤسسة إلى تسريحهم رغم أنهم قد يمتلكون كفاءة في العمل مما

* من سؤال المقابلة رقم (9).

يجعلها أحيانا تستدعيهم للعودة إلى العمل إذا احتاجت لهم ثانية**، ولذلك لا بد من وجــود عوامل تساعد في حلها وتجاوزها ومن بين هذه العوامل الاستعانة بزملاء العمل وذلــك بنسبة (51.03%) وهي نسبة تدل على وجود علاقات متينة بين هذه الإطارات (وهذا ما سيتضح أكثر في محور الاتصال)، أما نسبة (28.57%) من أفراد العينة فقد صرحت أنها تحاول التغلب على أي صعوبات انطلاقا من خبرتها في العمل، في حين قدرت نسبة الذين يتغلبون على صعوبات العمل المهنية بالاستفادة مــن التجربــة الجامعيــة قــدرت بـــ: (06.12%)، وقد رأى باقي أفراد العينة (06.12%) تجاوز هذه الصعوبات مــن خــلال اجتهاد شخصي والاستعانة بالله تعالى.

جدول رقم 23: يوضح مدى انجاز الأعمال في وقتها المحدد لها:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	63.27
أحيانا	18	36.73
لا	00	00.00
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول عموما أن كل أفراد العينة أو إطارات المؤسسة تحاول القيــام بكل المهام المطلوبة منها، حيث أن نسبة (63.27%) من أفراد العينة تقوم بإنجاز أعمالها فــي وقتها المحدد لها وهذا يدل على روح المسؤولية والاجتهاد لتقديم الأعمال في حينها فــي ظــل توفر كل الإمكانيات والشروط المساعدة على ذلك ، أما نسبة (36.73%) من أفراد العينة فقــد عبرت بأنها تقوم بأعمالها قدر المستطاع أي أنها أحيانا كثيرة لا تستطيع تقديم العمل المطلــوب منها في حينه وقد أرجعت هذه الفئة ذلك إلى مجموعة من الأسباب من أهمها : نقص الخبــرة الكافية وهذا طبيعي في حالة خريجي الجامعة والملتحقين حديثا بمناصب عملهم وذلك أنهم فــي حاجة إلى فترة من الزمن للتأقلم مع نشاط المؤسسة، أيضا نقــص المعلومــات المقدمــة مــن المصالح المعنية ، كثافة العمل والمشاريع المطلوب إنجازها وعدم توفر الإمكانيــات والوقــت الكافي ، وقد تطرأ تغيرات في المكان أو في المسؤولين ، وعليه تكون هذه الأسباب في معظمها خارجة عن نطاق هؤلاء الإطارات.

** من سؤال المقابلة رقم (8).

جدول رقم 24: يوضح دافع الإطار للعمل في المؤسسة:

الدافع للعمل في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
الأجر	20	40.82
توظيف التكوين الجامعي	13	26.53
إثبات الذات	11	22.45
أخرى	05	10.20
المجموع	49	100

تبين أرقام الجدول أن الدافع الأساسي للعمل في هذه المؤسسة هو الأجر حيث عبر على ذلك (40.82%) من أفراد العينة، حيث إذا عرض عليهم أجر أعلى في مؤسسة أخرى فإنهم يتخلون عن هذه المؤسسة وهذا مشكل أصبح يؤرق المؤسسة لأنه يتزايد باستمرار حيث أكد بعض المشرفين أن أغلبية الإطارات ذات الكفاءة العالية أصبحت تغادر المؤسسة وذلك طلبا في أجر أكبر* ، بينما عبر (26.53%) من المبحوثين أن طبيعة الوظائف في المؤسسة والتي تتوافق ونوعية تكوينهم الجامعي هي الدافع للعمل بهذه المؤسسة وهذا حتى يتسنى لهم توظيف ما تعلموه في الجامعة في ميدان العمل.في حين يرى (22.45%)منهم أن إثبات الذات أو تحقيق الذات في مختلف جوانبها النفسية والاجتماعية والمادية هي الدافع للانضمام إلى فريق العمل في هذه المؤسسة. أما الذين عبروا بأخرى والذين يمثلون (10.20%) فكان دافعهم يتراوح بين المساهمة في التخطيط والحصول على التأمين واكتساب الخبرة.

* من سؤال المقابلة رقم (10).

جدول رقم 25: يبين مدى رضا الإطارات على أدائهم في المؤسسة :

الرضا عن الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	61.22
أحيانا	17	34.70
لا	02	04.08
المجموع	49	100

توضح أرقام الجدول مدى توفر عامل الرضا لدى الإطار عن الأداء الذي يقوم به داخل المؤسسة، إذ بينت نسبة (61.22%) من أفراد العينة أنهم راضون على الأداء الذي يقومون به وهذا ربما لأنهم يشتغلون في مناصب عمل تتوافق مع طبيعة تخصصهم، في حين عبر (34.70%) بأحيانا و(04.08%) بلا،ويرجع هؤلاء حالات عدم الرضا إلى أن الإمكانيات المتاحة في المؤسسة سواء المادية والمعنوية تقف حائلا دون تحقيق قدراتهم المعرفية والتقنية على أرض الواقع وبالتالي لا يتحقق الرضا، إضافة إلى نقص الخبرة وضغط الظروف الخارجية كمستوى المعيشة الذي يؤثر على الأداء ومنه عدم الشعور بالرضا على الأداء.

ثالثا-تحليل البيانات المتعلقة بالاتصال:

جدول رقم 26: يبين الآليات التي يتم بها تبليغ التعليمات والتوجيهات داخل المؤسسة:

الآليات المتبعة في تبليغ المعلومات في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
إعلان مكتوب	15	30.61
تبليغ شخصي	06	12.24
رئيس المصلحة	28	57.15
المجموع	49	100

يتضح من الأرقام المبينة في الجدول تعدد الآليات المتبعة في تبليغ وتوصيل المعلومة في المؤسسة، إذ بين (30.61%) من المبحوثين أن الإعلانات المكتوبة هي القناة التي بواسطتها يتلقون المعلومات وكل ما يتعلق بالمؤسسة، وقد لاحظنا وجود لوحة خاصة بتعليق تلك الإعلانات. أما (12.24%) منهم أكدوا أن التبليغ الشخصي هو الأسلوب الذي به يتحصلون على المعلومة ، وطبعا ذلك راجع إلى قوة العلاقات الشخصية التي تتجاوز القنوات الرسمية في عملية الاتصال. في حين اعتبر غالبية المبحوثين (57.15%) أن رئيس المصلحة هو القناة التي بها يتعرفون على كل معلومة أو تعليمة تتعلق بالمؤسسة، وذلك يسهل من وصول المعلومات والتعليمات في وقتها مما يجعلها أكثر فعالية لدى العامل.

جدول رقم 27: يوضح اللغة المستعملة من قبل الإدارة في تبليغ التعليمات والقرارات:

اللغة المستعملة من طرف الإدارة في تبليغ التعليمات والقرارات	التكرارات	النسبة المئوية
العربية	05	10.20
الفرنسية	22	44.90
معا	22	44.90
المجموع	49	100

تبين الأرقام الموضحة في الجدول أن الإدارة تستعمل اللغة الفرنسية بصفة أكبر في تعاملاتها مع العمال وفي تبليغ التعليمات والقرارات، وهذا ما عبرت عنه نسبة 44.90% من أفراد العينة ويرجع ذلك إلى أن معظم إطارات المؤسسة قد تلقوا تكوينهم

الجامعي باللغة الفرنسية (أنظر الجدول رقم 12) فهم في معظمهم مهندسون إلا أن تكوينهم بالفرنسية يعد تكوينا سماعيا فقط حيث أن معظمهم لا يجيد الكتابة بهذه اللغة دون أخطاء إملائية كثيرة فهو بحاجة إلى سنوات عديدة من الخبرة ليتغلب على كل ذلك* ، فيما صرحت نسبة(44.90%) بأن اللغتين العربية والفرنسية يستعملان في المؤسسة على حد سواء، وهذا لأنه توجد تخصصات زاوجت في تكوينها بين اللغتين منها التهيئة الحضرية...، كما أنه لابد من إتقان لغتين معا على الأقل وذلك للتعامل مع المواقف المختلفة التي قد يفرزها ميدان العمل حيث أن معظم الإطارات قد تكونوا باللغة الفرنسية ويتعاملون في المؤسسة بنفس اللغة لكنهم يواجهون مشاكل في التعامل مع بعض الجهات المتعاملة مع المؤسسة والتي تستخدم اللغة العربية وبالتالي يواجهون مشكل في ترجمة المصطلحات المهنية** ، في حين عبرت نسبة 10.20% من مجموع المبحوثين باستخدام محتشم للغة العربية وحدها من طرف الإدارة وهي نسبة قليلة مقارنة مع النسب السابقة للجدول ، وهذا لقلة الإطارات الذين يستخدمون اللغة العربية فقط فهي موجهة لمن تكونوا باللغة العربية وبعبارة أدق لحملة شهادة الليسانس(علم الاجتماع، الحقوق...) وعددهم قليل في المؤسسة.

جدول رقم 28: يبين مدى وضوح قرارات وتعليمات الإدارة وفهمها من طرف الإطار:

وضوح قرارات وتعليمات الإدارة		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	التعود على الاتصال في الجامعة	17	34.70
	لغة الإدارة سهلة وبسيطة	17	34.70
	أخرى	08	16.32
لا		07	14.28
المجموع		49	100

توضح أرقام الجدول أعلاه أن نسبة (85.72%) من أفراد العينة يرون أن القرارات والتعليمات التي تصدرها الإدارة تعد واضحة ومفهومة ، أما عن سبب ذلك أو إلى ماذا يرجع ذلك فقد عبرت نسبة (34.70%) من مجموع المبحوثين إلى أن ذلك راجع إلى تعودهم على عملية الاتصال في الجامعة خاصة بين إدارة الجامعة والطلبة حيث لم

* من سؤال المقابلة رقم (10).
** من سؤال المقابلة رقم (11)

تخل سنوات التكوين الجامعي من تعليمات وقرارات وقـوانين ولـوائح تيـسر للطالـب التواصل الايجابي مع رئاسة القسم والأساتذة وممثلي الطلبة، مما ساعد هـذه الإطـارات على التأقلم المباشر مع عملية الاتصال الرسمي في المؤسسة، ونفس النـسبة (34.70%) من مجموع المبحوثين أرجعت ذلك إلى لغة الإدارة التي كانت بالنسبة لهم سهلة وبسيطة ، أما نسبة (16.32%) من أفراد العينة فقد اتفقت في أن قرارات وتعليمات الإدارة واضحة لكنها اختلفت في السبب الذي جعلها كذلك، وقد تراوحت تلك الأسباب بين كون بعـضهم يعمل في الإدارة ذاتها، وإلى الخبرة والتمكن والتعود على أسلوب الإدارة .

أما من عبروا بعدم وضوح قرارات وتعليمات الإدارة فقد قدرت نسبتهم بـــ (14.28%) وهي نسبة قليلة مقارنة ببقية نسب الجدول .

جدول رقم 29: يوضح الأسلوب المفضل لدى الإطار في الاتصال بالإدارة

الأسلوب المفضل في الاتصال بالإدارة	التكرارات	النسبة المئوية
الأسلوب الشفوي	17	34.70
الأسلوب الكتابي	28	57.15
عن طريق واسطة	04	08.16
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الأسلوب المفضل في الاتصال بالإدارة لدى أفـراد العينة هو الأسلوب الكتابي وهذا ما عبرت عنه نسبة (57.15%) من مجموع العينة، ويعتبر هو الأسلوب المفضل من طرف أفراد العينة لأنه الأسلوب السائد في التعامل من قبل الإدارة* خاصة فيما يتعلق بالإطار من جانب الترقية أو العطل ... كل ذلك لابد له من طلب كتـابي حتى يتمتع بالقدر الكافي من الرسمية، ويلي ذلك الأسلوب الشفهي بنـسبة (34.70%) مـن مجموع العينة، وهذا الأسلوب أيضا موجود داخل المؤسسة ومتاح ولكن بـشكل أقـل لأنـه يقتصر أكثر على رؤساء المصالح والدوائر في اتصالها بالإدارة ، ولكن هذا لا يعني أن بقية الإطارات لا تستخدم الأسلوب الشفهي ولكن يبقى ذلك بشكل محـدود، أمـا مـن يفـضلون الاتصال بالإدارة عن طريق واسطة فيمثلون نسبة (08.16%) وهؤلاء يفضلون المرور عبر قنوات الاتصال المعروفة في المؤسسة أي قد يعينون المشرف كوسيط بينهم وبين الإدارة في عملية الاتصال.

* من سؤال المقابلة رقم (11)

جدول رقم 30: يبين مدى وجود سهولة في اتصال الإطار بالإدارة:

سهولة الاتصال بالإدارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	51.03
أحيانا	19	38.77
لا	05	10.20
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك سهولة في الاتصال بالإدارة وهذا ما عبرت عنه نسبة (51.03%) من أفراد العينة وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يغلب عليه الطابع التقني، أما نسبة (38.77%) من أفراد العينة فقد عبرت أنها أحيانا لا تجد سهولة في الاتصال ويعود ذلك إلى وقت الإدارة ومدى تفرغها ، في حين عبرت نسبة (10.20%) من مجموع العينة بأنها لا تجد سهولة في الاتصال بالإدارة ، وأرجعت ذلك إلى البيروقراطية وكثافة العمل لدى الإدارة، إضافة إلى اختلاف المناصب بين الإدارة والتقني.

جدول رقم 31: يوضح مدى سماح طبيعة العمل للإطار بالحركة والاتصال مع بقية الزملاء عند الحاجة:

طبيعة العمل تسمح بالتحرك والاتصال بالزملاء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	81.63
أحيانا	09	18.37
لا	00	00.00
المجموع	49	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تسمح لأغلبية الإطارات بالتحرك والاتصال ببقية الزملاء في العمل وهذا ما عبرت عنه نسبة (81.63%) ، ويعود ذلك إلى أن معظم الإطارات يعملون داخل مصالح أي أن كل مصلحة تحوي مجموعة من الإطارات يشرف عليهم رئيس المصلحة هذا الأخير يساهم بدوره في سهولة الحركة والاتصال بينه وبين بقية الإطارات الذين هم تحت إشرافه وذلك من أجل ضمان السير الحسن للعمل، في حين قدرت نسبة الإطارات الذين لا يسمح لهم

عملهم بالتحرك والاتصال بالزملاء إلا أحيانا قدرت بـ (18.37%) من أفراد العينة ، وذلك راجع لبعد مكاتبهم عن بقية الزملاء أو لأن طبيعة عملهم لا تتيح لهم الاتصال والتحرك بسهولة دائما .

جدول رقم 32: يبين مدى تفضيل أفراد العينة للعمل الجماعي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	93.88
لا	03	06.12
المجموع	49	100

تبين أرقام الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يفضلون العمل الجماعي ويحبذونه، وهذا ما دلت عليه نسبة (93.88%) من مجموع العينة، وقد اختلفت أسباب هذا التفضيل بين أفراد العينة إلا أنها ركزت في معظمها على أن العمل الجماعي يساهم في تبادل الآراء والأفكار والمعلومات مما يساعد على تطوير المهارات وبالتالي التقليل من الأخطاء وضمان الجودة والدقة والسرعة في الإنجاز، كما أن التعاون في العمل يعطي مردود أكبر وفي وقت أقل، إضافة إلى ذلك فقد رأى بعضهم في العمل الجماعي مجالا للتشاور ومحفزا على الأداء من خلال التنافس واكتساب الخبرة وهذا أمر ضروري بالنسبة لخريجي الجامعة الجدد والملتحقين حديثا للعمل بالمؤسسة فهم بحاجة إلى جو التعاون والتأطير حتى يندمجوا في الحياة المهنية *، في حين اعتبر بعضهم أن العمل الجماعي ضرورة تفرضها طبيعة العمل التي تقتضي التنسيق والتكامل بين مختلف التخصصات في المؤسسة وخاصة التقنية منها .

أما بقية أفراد العينة والتي عبرت بأنها لا تحبذ العمل الجماعي فقد كانت نسبة ضئيلة جدا بالمقارنة مع النسبة الأولى وقدرت بـ (06.12%) ، وقد أرجعت ذلك إلى أن العمل الفردي يعطيها قدر كبير من التركيز قد لا يوفره العمل الجماعي.

* من سؤال المقابلة رقم (10)

جدول رقم 33:يوضح دائرة الزملاء الذين يتم تبادل الحديث معهم من طرف أفراد العينة:

دائرة التفاعل والاتصال	التكرارات	النسبة المئوية
الذين من نفس مكانة العمل	13	26.53
الذين من نفس السن	03	06.12
الذين من نفس مستوى التعليم	13	26.53
الذين من نفس الجهة	01	02.04
أخرى	19	38.78
المجموع	49	100

يوضح الجدول أعلاه الجهات المفضلة لأفراد العينة في تبادل الحديث والاتصال في مجال العمل، حيث عبرت نسبة 38.78% من أفراد العينة بأنها لا تقتصر على جهة معينة لتبادل الحديث والتفاعل داخل مجال العمل أي أنها تفضل الحديث مع جميع الزملاء في العمل دون فرق أو تمييز، وهذا مؤشر جيد يدل على تقبل الآخرين والتفاعل معهم.

أما نسبة 26.53% من أفراد العينة فقد صرحت بأنها تفضل الزملاء الذين من نفس مستواهم التعليمي لتتبادل معهم الحديث، وهذا راجع إلى أنهم قد يكونون زملاء دراسة أو تلقوا نفس التكوين الجامعي ثم التحقوا بمكان عمل واحد.

ونفس النسبة 26.53% من أفراد العينة عبرت بأنها تتبادل الحديث مع الزملاء من نفس مكانتهم في العمل أي لأنهم يفضلون التفاعل والحديث مع من هم يشاركونهم العمل وهذا للتشاور حول العمل أو أشياء أخرى.

في حين عبرت نسبة 06.12% من مجموع العينة أنهم يتبادلون الحديث مع أقرانهم أو الذين من نفس سنهم لأنهم يرونهم أقرب إلى تفكيرهم ويحملون نفس الآراء والاتجاهات تقريبا.

أما النسبة الأخيرة وهي الأدنى 02.04% فهي تفضل الذين من نفس الجهة أو المنطقة ، إلا أن الملاحظ من خلال الأرقام أن الإطارات يفضلون التفاعل مع جميع العاملين وهذا لاكتساب الخبرة وتبادل الأفكار والمعلومات في ميدان العمل.

جدول رقم 34: يوضح الأوقات التي تتم فيها عملية الاتصال بزملاء العمل:

أوقات الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية
أوقات العمل	17	34.69
أوقات الراحة في العمل	17	34.69
خارج أوقات العمل	08	16.32
أخرى	07	14.30
المجموع	49	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتصلون مع بقية الزملاء في أوقات العمل، وذلك بنسبة 34.69% وهذا يدل على أن هذا الاتصال يقتصر على أمور العمل وما يتعلق بها من تخطيط المشاريع ومتابعة تنفيذها في الميدان، أما نفس النسبة وهي 34.69% فقد صرحت بأنها تتصل مع زملائها في أوقات الراحة في العمل، وهذا الاتصال أيضا قد لا يخرج في معظمه عن أمور العمل والإنجاز إضافة إلى أمور أخرى قد تكون شخصية أو عامة.

في حين عبرت نسبة 16.23% من أفراد العينة أن الوقت المفضل لديها في الاتصال مع الزملاء هو خارج أوقات العمل وذلك حتى لا تتقيد بضغوط العمل وتجد متسع من الوقت لمناقشة مختلف المواضيع.

أما نسبة 14.30% من مجموع العينة فقد صرحت بأنها لا تتقيد بوقت معين لتمارس عملية الاتصال بل تقوم به عند الحاجة وفي أي وقت يتطلب ذلك.

جدول رقم 35: يبين مدى وجود خلافات بين زملاء العمل:

وجود الخلافات وأسبابها		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	أمور شخصية	10	20.40
	بخصوص العمل	25	51.03
	أخرى	03	06.12
لا		11	22.45
المجموع		49	100

توضح أرقام الجدول أعلاه مدى وجود خلافات بين زملاء العمل حيث عبرت نسبة 77.55% من أفراد العينة بوجود هذه الخلافات في مجال العمل، إلا أنها اختلفت في سبب حدوثها حيث كان في المرتبة الأولى أمور تخص العمل وذلك بنسبة 51.03% ، ويعود ذلك ربما إلى جو العمل الجماعي الذي يعمل فيه أفراد العينة ويفضلونه (أنظر الجدول رقم 31) حيث أن ذلك يفرز بعض الخلافات حول الرأي الأرجح أو الطريقة المثلى للتنفيذ والمتابعة.

وجاءت في المرتبة الثانية الأمور الشخصية كسبب لهذه الخلافات وذلك بنسبة 20.40% .

أما نسبة 22.45% من أفراد العينة فقد صرحت بعدم وجود خلافات بين الزملاء في العمل، وقد يعود ذلك إلى تركيز بعض الإطارات على مصلحة العمل وتجنب أي مؤثرات قد تؤدي إلى حدوث خلافات تؤثر على سير العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم 36: يوضح مدى مساهمة أفراد العينة في حل الخلافات بين زملائهم في العمل:

المساهمة في حل الخلافات		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	لكي لا تؤثر الخلافات على سير العمل	20	40.82
	لتكون محل ثقة زملائك	13	26.52
	أخرى	04	08.16
لا		12	24.50
المجموع		49	100

توضح أرقام الجدول أعلاه أن 75.50% من أفراد العينـــة يـــساهمون فـــي حـــل الخلافات التي تحدث بين زملائهم العمل وهذا مؤشر قوي على روح التعـــاون والتـــساند التي تميز علاقة هؤلاء الإطارات بغض النظر عن السبب الحقيقي وراء سعيهم لحل هذه الخلافات حيث تباينت الأسباب ، إلا أن سعي الإطارات لحل هذه الخلافات لكي لا تـــؤثر على سير العمل كان هو لسبب الأكبر وذلك بنسبة 40.82% وهذا يدل علـــى حرصـــهم على المصلحة الكلية للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمكانتها وكذا العمل في جو هاديء وبعيد عن كل التوترات .

أما نسبة 26.52%من أفراد العينة فقد رأت أن سبب مساهمتها في حـــل الخلافـــات فـــي العمل هو أن تكون محل ثقة بقية الزملاء والذي من شأنه أن يكسب هذه الإطارات مكانة ووضع محترم داخل المؤسسة.

في حين عبرت نسبة 08.16% من مجموع العينة بأنها تساهم في حل هذه الخلافات بدافع حب الخير لا غير، وأن هذه صفة المواطن الجزائري الذي يرحم أخاه الآخر كما اعتبرها بعضهم مسألة مبدأ في الحياة.

رابعا-تحليل البيانات المتعلقة باتخاذ القرارات:

جدول رقم 37: يوضح مدى اطلاع الإطار على سير العمل داخل المؤسسة:

الإطلاع على سير العمل في المؤسسة		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	ممثل العمال	08	16.33
	المشرف	19	38.77
	النقابة	02	04.08
	جمعية عامة	01	02.04
	أخرى	03	06.12
لا		16	32.66
المجموع		49	100

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة لديهم إطلاع نسبي على سير العمل داخل المؤسسة وذلك بنسبة 67.34%، وهذا من خلال متابعة تنفيذ المشاريع وإنجازها، أما عن الطريقة التي يتم بها إطلاع الإطارات على سير العمل فقد كان عن طريق المشرف في الرتبة الأولى بنسبة 38.77% باعتبار المشرف أو رئيس المصلحة هو الرئيس المباشر في العمل وهو المصدر الأقرب لإطلاع العامل على سير العمل ، أما في المرتبة الثانية فقد كان ممثل العمال كمصدر يطلع منه العمال على سير العمل داخل مؤسستهم وذلك بنسبة 16.33%، في حين كانت النقابة والجمعية العامة على التوالي كمصدر لإطلاع الإطار على سير العمل وذلك بنسب قليلة (04.08%) و(02.04%). بينما صرح بعض الإطارات أنهم يطلعون على سير العمل داخل المؤسسة من خلال زملائهم في العمل أو المسؤولين الذين في مثل مناصب عملهم أو من خلال الإعلانات والملصقات، وذلك بنسبة (06.12%) .

أما نسبة (32.66%) من مجموع العينة فقد صرحت بأنها ليس لديها إطلاع على سير العمل في المؤسسة، وهذه الفئة قد تكون إطارات ملتحقة حديثا بالعمل في المؤسسة وبالتالي ليس لديها فكرة واضحة بعد عن سير العمل داخل هذه المؤسسة .

جدول رقم 38: يوضح مدى أخذ المؤسسة برأي الإطارات في تحسين أوضاعها:

أخذ المؤسسة برأي العمال		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	عن طريق الاجتماعات	09	18.37
	وضع الاقتراحات في صندوق	00	00.00
	أخرى	01	02.04
لا		39	79.59
المجموع		49	100

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا تأخذ المؤسسة برأيهم في تحسين أوضاعها وذلك بنسبة (79.59%) وهذا يعني أن الإدارة لا تهتم برأي الإطارات حول تحسين أوضاعها وأنها تتخذ قراراتها بعيدا عن أي تشاور أو إشراك لهذه الإطارات في الموضوع* .

أما نسبة (20.41%) فقد عبرت بأن المؤسسة تأخذ برأيها في تحسين أوضاعها، وهذه الفئة تنحصر في رؤساء المصالح والدوائر والذين لديهم أقدمية داخل المؤسسة وبالتالي فهم دائما محل مشاورة وأخذ بالرأي ، وذلك عن طريق الاجتماعات بصفة أكبر إضافة إلى تقديم بعض الملاحظات وتأخذ بعين الاعتبار.

* من سؤال المقابلة رقم (12).

جدول رقم 39: يوضح مدى مشاركة الإطارات في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

المشاركة في اتخاذ القرارات ونوعها		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	روتينية	04	08.16
	طارئة	05	10.20
	أخرى	03	06.12
لا		37	75.52
المجموع		49	100

يبين الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة لا يقومون بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وذلك بنسبة (75.52%)، وهذا ما أكدت عليه إجابات أسئلة المقابلة التي وجهت للمشرفين ، حيث أكد هؤلاء أن الإطار لا يشارك في عملية اتخاذ القرارات وإن كان لديه شكوى أو ترقية أو فيما يخص صحته أو سلامته فهذه تكون على مستوى النقابة ومجلس المساهمة (CPE) ، كما أن الإطار قد يشارك تقنيا فقط أي على مستوى المصلحة فحسب أما إداريا فإنه لا يشارك*.

أما نسبة (24.48%) من مجموع العينة فقد صرحت بأنها تشارك في عملية اتخاذ القرارات ، وفد تمثلت نوعية هذه القرارات في قرارات طارئة بنسبة (10.20%) أما القرارات الروتينية فقد قدرت بـ (08.16%) وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسب السابقة لأنها تقتصر كما أشرنا على رؤساء المصالح الذين لديهم نفوذ وخبرة داخل المؤسسة.

بينما تمثلت بعض القرارات (06.12%) في أنها حول مجال الاختصاص وحسب الغرض.

* من سؤال المقابلة رقم (12)

جدول رقم 40: يوضح رؤية الإطار لمشاركته في اتخاذ القرارات:

الاحتمالات		التكرارات	النسبة المئوية
ضرورية	للخبرة الجيدة في العمل	13	26.53
	لفعالية التكوين الجامعي	12	24.49
	أخرى	08	16.33
غير ضرورية		16	32.65
المجموع		49	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون أن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات هي ضرورية وذلك بنسبة (67.35%) ويعود ذلك إلى عدة عوامل متباينة الأهمية حسب أفراد العينة، فقد رأى (26.53%) منهم أن هذه المشاركة تعد ضرورية لأنه يمتلك خبرة لا بأس بها في مجال العمل والتي تمكنه من اتخاذ قرارات صائبة وهادفة، أما (24.49%) من أفراد العينة فقد صرح بأن تكوينه الجامعي يتمتع بالفعالية والكفاءة اللازمة التي تجعله قادرا على اتخاذ القرارات أو المشاركة في هذه العملية.

في حين عبرت نسبة (16.33%) من أفراد العينة بأن مشاركتها ضرورية لعدة أسباب منها أن هذا الإطار هو عنصر من المؤسسة وينتمي إليها وبالتالي لابد من إشراكه في عملية اتخاذ القرارات ، كما أن لديه (الإطار) معرفة بحقيقة الأوضاع في المؤسسة وبطريقة العمل .

أما نسبة(32.65%) من مجموع العينة فقد عبرت بأن مشاركتها في اتخاذ القرارات غير ضرورية بالنسبة لها وهذا راجع ربما إلى تأكدها من عدم أخذ الإدارة لهذه القرارات بعين الاعتبار أو لأن الأمر لا يهمها بقدر ماهي مهتمة بإنجاز العمل المنوط بها وحسب.

جدول رقم 41: يوضح معنى عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة الإطار:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مجرد إبداء الرأي	10	20.40
الشعور بأنه عنصر فعال ومحترم في المؤسسة	21	42.86
الاتجاه إلى العمل بحماس وجدية	12	24.50
أخرى	06	12.24
المجموع	49	100

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة يعتبرون عملية المشاركة في ذات معنى مهم في حياتهم العملية، حيث عبرت نسبة (42.86%) من أفراد العينة أن مشاركتها في عملية اتخاذ القرارات تشعر الإطار بأنه عنصر فعال ومحترم في المؤسسة، وهنا يتضح مدى إصرار الإطار على اكتساب مكانة محترمة من خلال الفعالية والكفاءة في العمل.

أما نسبة (24.50%) فترى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعلها تتجه إلى العمل بحماس وجدية ذلك لأن هذه المشاركة تنمي في الإطار روح المنافسة والإتقان في العمل.

وأما نسبة (20.40%) من مجموع العينة فقد عبرت بأن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر مجرد إبداء رأي لا أكثر، وهذا لأنها تعتقد أن هذه المشاركة لا تأخذ بعين الاعتبار.

في حين صرح بقية أفراد العينة (12.24%) أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تطوير المؤسسة والذات إضافة إلى اقتراح بدائل وحلول، كما أنها تساعد على تحسين المستوى وأضاف بعضهم إلى أنها تعني له حب الوطن.

خامسا- مناقشة وتحليل النتائج:

بعد القيام بإعداد الفصول النظرية التي تتضمن التراث النظري وفق متغيرات البحث وكذا الجانب الميداني الذي أعطى للبحث خصوصية من خلال المجالات الثلاث: المكاني، الزمني والبشري؛ فإنه لابد على كل دراسة أن تحوي من خلال التقسيم بين النظري والميداني نوعا من التفاعل والديناميكية بين متغيرات البحث والمؤشرات النظرية والميدانية، وعليه يأتي هذا العنصر لعرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وتساؤلات الدراسة.

إن عرض النتائج يعني بالضرورة الإجابة على التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة، حيث تمثل النتائج زبدة تحليل الأرقام المستقاة من الواقع ومدى توافقها مع منطلقات الدراسة النظرية.

وعليه فنحن في هذه الدراسة الموسومة بـ: "التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية"، انطلقنا من التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم التكوين الجامعي من خلال طرق وبرامج التدريس في تحقيق كفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية؟

وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية هي:

1- إلى أي مدى يساهم التكوين الجامعي في الأداء الفعال للإطار داخل المؤسسة الاقتصادية؟

2- هل ينعكس التكوين الجامعي على نجاح العملية الاتصالية للإطار في المؤسسة الاقتصادية؟

3- إلى أي مدى يُمَكِن التكوين الجامعي الإطار من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية؟

- يتضح من خلال المعطيات الامبريقية الخاصة بمجتمع البحث الممثل في عينة الإطارات، أن أغلبيتهم ذكور وذلك بنسبة 63.26% كما أن أغلبيتهم يتراوح سنهم ما بين أقل من 25سنةإلى غاية 35سنة، ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة التقني فإن أغلبية الإطارات هم مهندسي دولة في مختلف التخصصات وذلك بنسبة 55.10%، ومهندسون معماريين بنسبة 30.62%.

وبما أن المؤسسة حقل الدراسة تعتمد على نظام التعاقد والمنتهج منذ سنة 1995 فإن أغلبية إطاراتها هم من فئة المتعاقدين وذلك بنسبة 61.22%، وبالتالي فإن سنوات الأقدمية تنحصر في أغلبيتها في أقل من5 سنوات بنسبة 73.44%.

أما عن طريقة التوظيف داخل المؤسسة حقل الدراسة فتعتمد في غالبيتها على دراسة الملفات بنسبة 44.90%، هذا إلى جانب طابع العلاقات الشخصية في التوظيف والذي يتمثل في الوساطة وذلك بنسبة 28.57%.

وفيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها على ضوء تساؤلات الدراسة:

1- التكوين الجامعي والأداء الفعال للإطار في المؤسسة الاقتصادية:

فيما يتعلق بالتكوين الجامعي ومدى مساهمته في فعالية أداء الإطار خريج الجامعة وبالتالي كفاءته في المؤسسة الاقتصادية، نركز بداية على مميزات العملية التكوينية بالجامعة والتي تنحصر أساسا في طرق التدريس، البرامج المعتمدة...، والتي تتباين وتتنوع حسب تباين التخصصات فمنها ما يحتاج إلى الحفظ والاستظهار وبعضها يتطلب الممارسة العملية ولذلك تختلف طرق التدريس وفق هذا التباين فنجد طريقة المحاضرة، الأعمال الموجهة والتطبيقية، التمارين الميدانية والمشاريع...

وبالاستناد إلى الدراسات السابقة فقد توصلت الدراسة الخاصة بتقويم العملية التكوينية بالجامعة إلى أن الطريقة الأكثر استخداما في التدريس هي طريقة المحاضرة التي تعتمد على التلقين والحشو دون تنمية مهارات الطالب وشخصيته[1]، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلنا إليها في هذه الدراسة من خلال المعطيات الامبريقية حيث أكدت أغلبية مفردات العينة 53.05% أن الأسلوب السائد في عملية التكوين بالجامعة هو أسلوب المحاضرات الذي يكرس مفهوم التلقين والحفظ والاسترجاع بعيدا عن الاعتماد على النفس من خلال التحليل والتطبيق العملي للمعلومات والمعارف المحصلة.

كما أن البرامج التكوينية بالجامعة يغلب عليها الجانب النظري على حساب الجانب التطبيقي، وذلك بنسبة 77.55%، أما من حيث اللغة السائدة في التدريس فهي اللغة الفرنسية بنسبة 71.43% باعتبار أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة المهندسين،لكن هذا التكوين في كثير من الأحيان لا يؤهل الإطار من التمكن الكلي بهذه اللغة حيث أنه يكون

(1) أنظر الفصل الأول : العنصر الخاص بالدراسات السابقة.

تمكن سمعي ولفظي، مما قد يجعل الإطار ينطق بالجملة صحيحة ولكن لا يجيد كتابتها إملائيا[1].

– بما أن التكوين الجامعي يعتمد على أسلوب المحاضرة بشكل كبير فإن هذا الأسلوب المتبع ينمي القدرات العلمية أي الجوانب التي تتعلق بالمعلومات النظرية والمهارات العلمية وهذا ما أكدت عليه نسبة 95.92% من أفراد العينة،مما يجعل مساهمة الأسلوب السابق (المحاضرة) في تنمية القدرات العملية للإطار تبقى دون المستوى المطلوب باعتبارها تكوينا يغلب عليه الجانب النظري (24.50% من أفراد العينة) وبالتالي فإن هذا الضعف أو النقص في الجوانب التطبيقية الخاصة بتكوين خريج الجامعة أي الإطار تؤدي إلى عدم كفاية المقاييس المدروسة ومدة التكوين لجعله يمارس عمله بكل سهولة وإتقان وذلك بنسبة 73.47%و63.27% على التوالي، هذا من جهة ومن جهة أخرى يؤدي ذلك إلى حاجة هذا الإطار إلى تكوين إضافي(95.92% من أفراد العينة) وذلك نظرا لقلة التربصات الميدانية(69.38%)،وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة السابقة لبوعبد الله لحسن حول تقويم العملية التكوينية بالجامعة حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن المعاهد لم تحقق أهدافها في إعداد الإطارات التي تتوفر على المهارات المطلوبة في ميدان العمل، ويرجعه الطلبة إلى قلة ونقص التدريب الميداني.

وعليه فإن هذا النقص الموجود على مستوى التكوين التطبيقي يقود إلى نتيجة أخرى أفرزتها المعطيات الميدانية هي أن التكوين الجامعي لا يتماشى وسوق العمل (40.82%) مما يطرح هنا مسألة التنسيق والتعاون بين الجامعة وسوق العمل بصفة عامة وهذا لتفادي الهوة الكبيرة التي تفصل بين الجامعة ومحيط العمل والتي يدل عليها صعوبة تكيف الإطارات العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة مع متطلبات مناصب عملهم ، وهذا ما يتفق مع الدراسة السابقة لعبد الله عبد الرحمن حول الجامعة والمجتمع حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجوب التنسيق بين الجامعة ومختلف الوزارات والمؤسسات وبيان احتياجاتها مت الخريجين في مختلف التخصصات[2].

---

[1] من أسئلة المقابلة الخاصة بالمشرفين ورؤساء المصالح.

[2] أنظر الفصل الأول : العنصر الخاص بالدراسات السابقة.

– تعتبر الكفاءة من أهم المتطلبات التي تسعى وراءها كل من الجامعة والمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال تكوين إطارات لها نظرة شاملة للسلوك وقدرة على التكيف مع التكنولوجيا وذلك عن طريق الأداء الفعال في منصب العمل داخل أي مؤسسة اقتصادية.

– من بين ما كشفت عنه المعطيات الميدانية لهذه الدراسة هو أن التكوين الجامعي غير كاف لأداء الإطار لعمله وذلك بنسبة 67.35% حيث أن طبيعة العمل داخل المؤسسة ميدان الدراسة تفرض على خريج الجامعة تكوينا خاصا 79.60%، والدليل على ذلك ما أكدت عليه إجابات المشرفين ورؤساء المصالح من خلال المقابلات التي أجريت معهم حول ضرورة خضوع خريج الجامعة –الملتحق للعمل بالمؤسسة– إلى فترة اختبار للتمكن من منصب العمل، كما يواجه هذا الإطار على مستوى عمله حتمية استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة ومسايرتها 93.88%، وهذا ما لم يتوفر في التكوين الجامعي لهذه الإطارات وبالتالي يحاولون التكيف مع هذه التكنولوجيا باجتهاداتهم الشخصية وذلك بالاعتماد على إمكاناتهم الخاصة 63.27% مما يعني أيضا أو يشير إلى نقص كبير في البعثات التكوينية من جانب المؤسسة 87.76% باستثناء بعض الملتقيات داخل الوطن وتخضع كلها لاعتبارات معينة(أنظر الجدول رقم 20) .

تعتبر الدافعية الفردية للعمل من بين محددات الأداء حيث أن لكل فرد الدافع على العمل بغض النظر عن كون هذا الدافع قويا أو ضعيفا، وبالتالي فإن أداء الإطار في المؤسسة ميدان الدراسة يرتبط بشكل كبير بمعدل الأجر الذي يتقاضاه 40.82% إضافة إلى رغبة بعض الإطارات في توظيف واختبار تكوينهم الجامعي 26.53%، وإضافة إلى الدافعية للعمل يشكل الرضا عن العمل عاملا مهما من محددات الأداء وفعاليته (نسبة 61.22% من مجموع أفراد العينة) .

مما سبق نصل إلى الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول والذي انطلقت منه الدراسة:

يساهم التكوين الجامعي في الأداء الفعال للإطار داخل المؤسسة الاقتصادية بشكل محدود وذلك راجع إلى تركز عملية التكوين على الجانب النظري والذي يخلق ضعفا على المستوى التطبيقي.

2- التكوين الجامعي والعملية الاتصالية للإطار في المؤسسة الاقتصادية:

- تعتبر فئة الإطارات المتكونة باللغة الفرنسية والتي هي لغة الإدارة في المؤسسة الفئة الأكثر امتيازا والأكثر اقترابا من عملية الاتصال في المؤسسة وهذا ما أكدت عليه نسبة 44.90% من أفراد العينة.

- من خلال الدراسة الميدانية إتضح أن خريج الجامعة أي الإطار العامل بالمؤسسة حقل الدراسة لا يجد صعوبة في فهم قرارات وتعليمات الإدارة، وذلك راجع إلى تعوده على عملية الاتصال في الجامعة وذلك بنسبة 34.70%.

- الأسلوب المفضل لدى الإطار في الاتصال بالإدارة هو الأسلوب الكتابي والذي يحمل صفة الرسمية والقانونية في التعامل 57.15%.

- يفضل الإطار العمل الجماعي داخل المؤسسة ميدان الدراسة بنسبة 93.88%، والذي يخلق بدوره جو اتصالي متميز ويساهم في فعالية الأداء من خلال ما يقدمه للإطار - خاصة حديث العهد بالمؤسسة- من تطوير للمهارات واكتساب للخبرة والتقليل من الأخطاء ، وعليه فإن تفضيل الإطار للعمل الجماعي يؤكد على تواصله وتفاعله مع جميع الزملاء دون تمييز 38.78%.

مما سبق نخلص إلى الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني الذي انطلقت منه الدراسة: التكوين الجامعي ينعكس على نجاح العملية الاتصالية للإطار في المؤسسة الاقتصادية وذلك من منطلق وعي الإطار بأهمية الاتصال ودوره داخل الوسط المهني.

3- التكوين الجامعي ومشاركة الإطار في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية:

إن الكفاءة باعتبارها مطلبا أساسيا ومهما تسعى إليه كل مؤسسة بغض النظر عن نشاطها فإنها تشكل استعداد وقدرة شخص على أخذ القرار.

- إن طبيعة نشاط المؤسسة ميدان الدراسة تفرض تكامل بين مختلف المصالح المسؤولة عن إنجاز المشاريع وذلك انطلاقا من مصلحة الدراسات إلى التهيئة العمرانية وصولا إلى مصلحة المتابعة التي تهتم متابعة تنفيذ هذه المشاريع في الميدان، كل هذا يجعل الإطار في موضع إطلاع على سير العمل داخل المؤسسة وذلك بنسبة 67.34%.

- فيما يتعلق بتحسين أوضاع المؤسسة والأخذ برأي الإطارات في ذلك فإنه يبقى حكرا أو محصورا في فئة قليلة من مجموع هذه الإطارات والتي تتمثل في رؤساء المصالح والذين لديهم خبرة وأقدمية في مجال العمل وذلك بنسبة 20.41%.

- إن مشاركة الإطارات في عملية اتخاذ القرارات تكاد تكون منعدمة باستثناء فئة قليلة كما أشرنا هي رؤساء المصالح خاصة ذوي الخبرة والنفوذ داخل المؤسسة 24.48% ، أما بقية الإطارات فإنها لا تشارك في اتخاذ القرار وذلك بنسبة 75.52% هذا باستثناء المشاركة التقنية وذلك على مستوى المصالح التي يعملون بداخلها.

- نظرا لما تعنيه المشاركة في اتخاذ القرارات من اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها فإن أغلبية أفراد العينة 67.35% يرون ضروريتها بالنسبة لهم كأعضاء داخل هذا التنظيم وكإطارات تلقت تكوينا جامعيا، وبالتالي فإن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وضروريتها تعمل (إذا تحققت) على تحفيز الإطار وجعله عضوا وعنصرا فعالا وكفء في آن واحد إضافة إلى شعوره بالاحترام داخل مؤسسته وهذا ما تجلى بنسبة 42.86%.

ومما سبق نصل إلى الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث

التكوين الجامعي يُمَكِن الإطار من المشاركة في اتخاذ القرار لكنها تبقى مشاركة على المستوى التقني وفي إطار عمله المرتبط جزئيا بتخصصه بعيدا عن المستوى الإداري الذي يخضع لعامل الخبرة والأقدمية في العمل.

وعليه نخلص إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي انطلقت منه الدراسة:

إن التكوين الجامعي من خلال طرق وبرامج التدريس لا يحقق كفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية باعتبار أنه تكوين يغلب عليه الجانب النظري والذي يحد من فعالية أداء الإطار الذي يستند إلى الجوانب التطبيقية والميدانية، ويقيد عملية المشاركة في اتخاذ القرار، لكنه يعطيه الوعي بأهمية التفاعل والتواصل مع محيط عمله.

يبقى في الأخير أن نشير إلى أن هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة تبقى نتائج نسبية خاصة بدراسة فردية في مجال مكاني محصور وبالتالي يصعب إصدار تعميمات حولها.

خاتمة

خاتمـــــــــة:

لقد كان من بين الأهداف الرئيسية لهذا البحث هو التعرف على مدى قدرة التكوين الجامعي من خلال برامج وطرق التدريس التي تحكم هذه العملية على المساهمة في إعداد الإطار أو خريج الجامعة الكفء والقادر على التواصل والتـسيير والأداء الفعـال فـي المؤسسة الاقتصادية والتي تعتبر كمجال عمل لهذا الإطار، هذا إضافة إلى معرفة العلاقة القائمة التي تربط بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية.

ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج تبين أن التكوين الجامعي من خلال برامج وطرق التدريس المعتمدة حاليا لا يحقق كفاءة الإطار لأنه يبقى تكوين نظري بشكل يجعـل هـذا الإطار يعيش انفصالا بين تكوينه النظري إلى حد كبير وواقعه العملي المبني على أسـس تطبيقية وميدانية، مما يؤكد على العلاقة المبتورة إن صح القول بين الجامعة والمؤسـسة الاقتصادية بصفة خاصة.

وبناء على هذه النتائج التي استخرجت من خلال تحليل البيانـات التـي شـملتها إجابات المبحوثين حول أسئلة الاستمارة والمقابلة الموجهة، فإننا نقـدم فيمـايلي بعـض التوصيات التي نأمل أن تكون بمثابة دعامة لبحوث أخرى مقبلة تتدارك أي نقص أو ثغرة في هذه الدراسة وهذا كطبيعة أي عمل بشري فلكل شيء إذا ما تم نقصان:

- إعادة النظر في طرق وبرامج التدريس المرتبطة بالعملية التكوينية في الجامعة، وذلك بالابتعاد عن الطرق التلقينية التي تلغي شخصية الطالب وتعوده على عنـصر التواكـل، والاعتماد على تنمية المهارات والمعارف العلمية للطالب. إضافة إلى ربط كل مـا هـو نظري بالجانب التطبيقي والميداني من خلال ربط الطالب بالواقع العملـي طـوال فتـرة الدراسة الجامعية.

- ضرورة التكامل والتبادل والتنسيق بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي أي وجود علاقـة تبادلية تعاونية بين الجامعة والمؤسسات المختلفة وهذا بتقييم التربصات التي يقـوم بهـا الطلبة في المؤسسات الاقتصادية، ومتابعة خريجيها الممتهنين في مختلف المؤسسات من خلال طلب تقارير حول أداء هؤلاء الخريجين وذلك لمعرفة جوانب النقص والعمل علـى تداركها مستقبلا، وتجسيد عنصر الكفاءة كمطلب ضروري وهام لكلا الطرفين.

وضرورة تقييم المؤسسات الاقتصادية لمختلف الإطارات العاملة داخلها وإطلاع الجامعة بشكل مستمر على أداء موظفيها المتمثلين في هؤلاء الخريجين وإبراز مكامن القوة والضعف في تكوينهم الجامعي.

- إيجاد سبل لتفعيل العلاقة بين الجامعة ومختلف المؤسسات الاقتصادية، وذلك بتوفير أطر قانونية ملزمة من خلال اتفاقيات عمل وعقود،وتشريعات يتم في إطارها التعاون عن طريق التربصات والبحوث بحيث يتم إشراك ممثلين عن هذه المؤسسات في وضع البرامج التكوينية وتنفيذها.

- إن كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية ارتبطت حسب هذه الدراسة بأداء الإطار الذي كان مزيجا بين تكوين نظري إلى حد كبير ومحاولة تكييفه مع متطلبات العمل بإخضاعه لعنصر المراقبة والتوجيه وتراكم الخبرة حتى يمكن الوصول به إلى الفعالية.

- ضرورة توفير نطاق أوسع للإطار في عملية المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك للوصول به إلى الاندماج والتكيف مع محيط العمل وبالتالي ضمان كفاءته في مجال عمله.

- العمل على تطوير مهارات الإطار داخل المؤسسة مجال العمل من خلال عمليات الرسكلة والتدريب، والتي من شأنها تدارك النقص الموجود على مستوى التكوين الجامعي، ومسايرة كل ماهو جديد من تكنولوجيا ووسائل تقنية حيث تساهم كلها في توفير الكفاءة المطلوبة في العمل، على ألا تقتصر عمليات الرسكلة على الملتقيات فقط وتشمل كل جميع الإطارات دون استثناء.

في الأخير نأمل أننا قد وفقنا ولو بقدر يسير في تحقيق بعض أهداف البحث، وإعطاء نظرة واقعية حول التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية.

ومن منطلق أن البحث يبدأ بتساؤل وينتهي بتساؤل يمكننا أن نطرح تساؤلا قد يكون بداية لبحوث ودراسات أعمق مستقبلا:

هل يفرض استمرار العلاقة اللامتكاملة بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي خاصة استمرارية في خلق نماذج من الخريجين يفتقرون لشروط الكفاءة اللازمة في ميدان العمل؟ أم أن هناك تحركات وإجراءات مستقبلية تغير من هذا المسار؟.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب

01- أحمد، حمدي علي،مقدمة في علم اجتماع التربية، مصر: دار المعرفة الجامعية ،د.ط،1995.

02- الأسعد،محمد مصطفى، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالثة ،لبنان: المؤسسة الجامعية ،ط1 ، 2000.

03- الجوهري، عبد الهادي و أبو الغار، إبراهيم ، إدارة المؤسسات الاجتماعية – مدخل سوسيولوجي- مصر: دار المعرفة الجامعية،د.ط،1998.

04- الجوهري، عبد الهادي،علم اجتماع الإدارة-مفاهيم وقضايا- الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، د.ط،1998.

05- الرياشي، سليمان وآخرون، الأزمة الجزائرية –الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية- بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية ،ط2، 1999.

06-السلمي، علي، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب،د.ط،1997.

07- ________، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب، د.ط، د.ت.

08- الصحن، محمد فريد وآخرون، مباديء الإدارة، مصر: الدار الجامعية،د.ط، 2002.

09- العساف، صالح بن حمد ،المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان، ط1، 1995.

10-العوجي، مصطفى ، المسؤولية الجنائية في المؤسسة الاقتصادية،لبنان:دار نوفل،ط2 ، 1992.

1[1]- العيسوي، عبد الرحمن ، تطوير التعليم الجامعي العربي، لبنان: دار النهضة العربية، د.ط، 1984 .

12- أنجرس، موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر:دار القصبة، ط1 ، 2004.

13- أنيس، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط ، ج1، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ط2، د.ت.

14- أنيس، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط ، ج2، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ط2، د.ت.

15- أوكيل، سعيد ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، 1994.

16- أوكيل، سعيد وآخرون،استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، 1984.

17- الهيتي، خالد عبد الرحيم و أكرم أحمد الطويل،التنظيم الصناعي، المبادئ ، العمليات والتجارب ،عمان: دار الحامد، ط2، 1999.

18- باربارا ماتيرو وآخرون، الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، ترجمة:حسين عبد الطيف بعارة وماجد محمد الخطايبة، الأردن: دار الشروق، ط1، 2002 .

19- بن حبيب، عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،د ط، 2002.
20- بوحوش، عمار ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر: موفم للنشر،د.ط،2002.
21- ـــــــــــ ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة،الجزائر:المؤسسة الوطنية للكتاب، د.ط، 1984 .
22- بوكرمة، فاطمة الزهراء ، الكفاءة مفاهيم ونظريات، الجزائر: دار هومة، د.ط، 2008.
23- تركي، رابح، أصول التربية والتعليم، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،ط3 ، 1990.
24- حجازي، مصطفى ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت: المؤسسة الجامعية، ط1، 1990.
25- حسن، عبد الباسط محمد ، أصول البحث الاجتماعي، القاهرة: مكتبة وهبة ، ط8، 1982.
26- دليو، فضيل وآخرون ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، قسنطينة: دار البعث،د.ط، 1999.
27- زايد، مصطفى، التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر،الجزائر: د.م.ج، 1986.
28- زيتون، محيا ، التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية،ط1، 2005.
29- سليمان، حنفي محمود ، السلوك التنظيمي في الأداء، مصر: دار الجامعات المصرية، د ط ،د ت.
30- شفيق، محمد ، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، ط1 ، 1985.
31- شكري، علياء ومحمد ،محمد علي، قراءات معاصرة في علم الاجتماع (النظرية والمنهج) ، القاهرة: دار النشر المتحدة ، ط1، 1985.
32- شيحا، إبراهيم عبد العزيز ، أصول الإدارة العامة، مصر: منشأة المعارف،د.ط،2001.
33- صخري، عمر ، اقتصاد المؤسسة،الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، ط3 ، 2003.
34- عبد الحي، رمزي أحمد، التعليم العالي والتنمية ،الإسكندرية: دار الوفاء،د.ط، 2006.
35- عبد الرحمن،عبد الله محمد، دراسات في علم الاجتماع ،ج2،،بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2000.
36- عبد الرحمن، عبد الله محمد، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،د.ط، 2003.
37- عبود، صمويل ،اقتصاد المؤسسة،الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،د.ط،1982.
38- عدون، ناصر دادي ، اقتصاد المؤسسة،الجزائر:دار المحمدية العامة،د.ط، 1998.
39- ـــــــــــ ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،د.ط،2004.
40- عريفج، سامي سلطي ، الجامعة والبحث العلمي، الأردن: دارالفكر، ط1، 2001.
41- غياث، بوفلجة ، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،د.ط، 1984.
42- ـــــــــــ، التربية والتكوين بالجزائر،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،د.ط، 1992.

43- لحسن، بوعبد الله ،" تقييم العملية التكوينية بالجامعة" ، قراءات في التقويم التربوي، الجزائر: جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، ط2، 1998.

44- محمد، محمد علي ، مجتمع المصنع، بيروت: دار النهضة العربية،د.ط، 1985.

45- مرسي، محمد منير، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي وأساليب تدريسه،القاهرة:عالم الكتب،د.ط، 2002.

46- مصطفى، أحمد، مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية ،ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني،ط1، 2001 .

47- معمرية، بشير: بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، ج1، الجزائر: منشورات الحبر،د.ط، 2007.

48- مسلم ،علي عبد الهادي ، تحليل وتصميم المنظمات، مصر: الدار الجامعية،د.ط، 2002.

49- ولد خليفة، محمد العربي، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية،الجزائر: د.م.ج، د.ط، 1989.

ب-البحوث و الرسائل الجامعية:

50- عزازة ، ليندة ،"صورة الزوجة الإطار بين التربية الأسرية والالتزامات الاجتماعية"،مذكرة ماجستير غير منشورة،جامعة باتنة، 2005.

51- برغل، سعيد ، " تقويم العملية التكوينية بالجامعة"، دراسة ميدانية لبعض معاهد المركز الجامعي بمستغانم، الجامعة اليوم(أعمال ندوة).

ج- المجلات العلمية:

52- مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية،الجزائر:جامعة باتنة، العدد6،جوان 2002.

53- مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد 7، فيفري 2005.

54- مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر:جامعة باتنة،العدد 8، جوان2003.

55- دفاتر المخبر، الجامعة الجزائرية والتحديات الراهنة، بسكرة: جامعة محمد خيضر،كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، العدد 2 ،سبتمبر 2006.

د- الوثائق والسجلات:

56- مرسوم تنفيذي رقم 83-44 المؤرخ في السابع عشر من ذي الحجة 1403هـ الموافق لـ الرابع والعشرون من سبتمبر 1983.

57- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: كتاب إصلاح التعليم العالي،الجزائر: المطبعة الرسمية.

58- الوثيقة الرسمية للمكتب: Présentation"création, passage, à l'autonomie, objet, autres préstation"

59- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الأربعاء 15 ربيع الأول 1409 هـ

الملاحق

الجمــــهورية الجــزائـــريـــة الديمقـــراطيـــة الشعبيـــة
وزارة التـــعليـــم العـــالـــي والبـــحث العلمـــي
جـــــامـــعـــة الحــــاج لخضـــر- بـــاتـــنــــة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة رقم:..................................

التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والاقتصادية- باتنة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إعـــداد الطـــالبـــة: ربـــاب أقـــطـــي

تحت إشـــراف الأستـــاذ الدكتور: بلقـــاســـم بوقـــرة

السنة الجامعية: 2007-2008

هــذه المعـلــومـــات ســريـــة ولا تســـتـــعمل إلا لأغـــراض البحـــث العلمـــي

إن هذه الاستمارة مصممة من اجل معرفة مدى استفادة الإطار الجزائري في المؤسسة الاقتصادية بالبرامج التكوينية التي تلقاها في مرحلته الجامعية، ومدى مساهمتها في تطوير كفاءته.

وبما أنك خريج الجامعة وإطار بهذه المؤسسة ألتمس منك أخي أن تقدم لنا المساعدة من أجل إتمام هذا العمل العلمي الأكاديمي، وذلك بملء الاستمارة التي بين يديك بكل وضوح ودقة وصدق، حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج صادقة بها يمكن أن نساهم في تغيير الأوضاع بتقديم الحلول للإشكالية التي نعالجها.

فالرجاء منك أن تخصص لنا دقائق من وقتك الثمين للإجابة على الاستبيان، ولن يتاح لأحد الوصول إلى معلوماتك، لأنها في طي الكتمان ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولا داعي لذكر اسمك.

يطلب منك وضع علامة (x) أمام الاختيار الذي تراه مناسبا أمام كل سؤال، والكتابة حيث يطلب منك ذلك. وشكرا على تعاونك مسبقا.

بيـــــانـــــات شخصيـــــة:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: .... سنة

3- التخصص المدروس في الجامعة:..

4- سنة التخرج من الجامعة:...............................

5- الشهادة المحصل عليها: الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA ☐ مهندس معماري ☐

مهندس دولة ☐ ليسانس ☐ أخرى ☐ تذكر.............

6- منصب العمل:. ....

7- الوضعية القانونية للمنصب: دائم ☐ متعاقد ☐

مؤقت ☐ أخرى ☐ تُذكر...............................

8- الأقدمية في المنصب:...............................

9- طـــريقة التوظيــف: مسابقة ☐ دراسة ملف ☐

وساطة ☐ أخـــــرى ☐ تذكر...................................

بيانات حول التكوين الجامعي:

10- أين تم تكوينك الجامعي؟

جامعة ☐ مركز جامعي ☐ معهد وطني متخصص ☐

11- بماذا امتاز البرنامج التكويني في المرحلة الجامعية؟

غلبة النظري على التطبيقي ☐

غلبة التطبيقي على النظري ☐

التساوي بينهما ☐

12- ما هو الأسلوب السائد في عملية التدريس أثناء تكوينك الجامعي؟

محاضــــــرات ☐ أعمال موجهة (TD) ☐

أعمال تطبيقية (TP) ☐ تمارين ميدانية ☐

أخرى ☐ تذكر.................

13- هل ساهم الأسلوب المتبع في تنمية قدراتك العلمية؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

14- هل ساهم الأسلوب المتبع في تنمية قدراتك العملية؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

15- ما هي اللغة التي تلقيت بها تكوينك الجامعي؟

العربية ☐ الفرنسية ☐ أخرى ☐ تذكر.................

16- هل المقاييس التي درستها كانت كافية لتغطية تخصصك؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل كانت فترة دراستك بالجامعة كافية لتمارس عملك بسهولة وإتقان؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل يحتاج خريج الجامعة إلى تكوين إضافي للتمكن من التخصص؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـــ : نعم يسأل: هل ذلك راجع إلى:

عدم كفاية المقاييس المدروسة ☐

قلة التربصات الميدانية ☐

أخرى ☐ تذكر..

19- هل التكوين الجامعي يتماشى وسوق العمل؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم وأحيانا يسأل: ماهو السبب في ذلك حسب رأيك؟

....

....

بيانات متعلقة بالأداء

20- ماهي متطلبات منصب عملك؟

متطلبات ذهنية ☐ متطلبات علمية ☐

متطلبات بدنية ☐ أخرى ☐ تذكر..

21- هل طبيعة عملك تفرض عليك تكوينا خاصا؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـــــــــنعم يسأل: هل تكوينك الجامعي كاف لأداء هذا العمل؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل طبيعة عملك تفرض عليك استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم وأحيانا: يسأل هل تعتمد في ذلك على:

تكوينك الجامعي ☐ تكوين خاص بالمؤسسة ☐

اجتهاد شخصي ☐ أخرى ☐........................

23- هل قامت مؤسستك بإرسالك في بعثة تكوينية لتطوير مهاراتك؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم يسأل: أين تم ذلك؟

مركز خاص بالمؤسسة ☐ مركز للتكوين المتخصص ☐

خارج الوطن ☐ أخرى ☐ تذكر.....................

- في حالة الإجابة بلا، يسأل: هل ذلك لأن:

تـكـوينـك الجـامعـــــي كــاف ☐

وظيفتك لا تحتاج إلى تطوير المهارات ☐

أخرى ☐ تذكر................

24- هل تلقيت صعوبات مهنية في مجال عملك؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم وأحيانا يسأل: كيف يتم تجاوزها؟

الاستعــانة بزمـــلاء العمـــل ☐

الاستفادة من التجربة الجامعية ☐

الخبرة في العمل ☐

أخرى ☐ تذكر.......................................

25- هل تنجز أعمالك في الوقت المحدد لها؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

فـــــــــــي حالـــــــــــة الإجابـــــــــــة بأحيانـــــــــــا ولا، يسأل:لماذا؟...

26- ماهو دافعك للعمل في هذه المؤسسة؟

الأجـــــر ☐ توظيف التكوين الجامعي ☐

إثبات الذات ☐ أخرى ☐ تذكر ....

27- هل أنت راض على أدائك في المؤسسة؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بأحيانا ولا، يسأل: لماذا؟...

بيانات متعلقة بالاتصال:

28- ما هي الآليات التي يتم بها تبليغ التعليمات والتوجيهات داخل المؤسسة؟

إعـــلان مكتوب ☐ تبليغ شخصي ☐

رئيس المصلحة ☐ أخرى ☐ تذكر................................

29- ماهي اللغة المستعملة من طرف الإدارة في تبليغ التعليمات والقرارات؟

العربية ☐ الفرنسية ☐ الاثنين معا ☐

30- هل ترى أن قرارات وتعليمات الإدارة واضحة ومفهومة؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم وأحيانا يسأل: هل ذلك راجع إلى:

تعودك على الاتصال في الجامعة ☐ لغة الإدارة سهلة وبسيطة ☐

أخرى ☐ تذكر..

31- ماهو الأسلوب المفضل لديك في الاتصال بالإدارة؟

الأسلوب الشفوي ☐ الأسلوب الكتابي ☐

عن طريق واسطة ☐ أخرى ☐ تذكر.........................

32- هل تجد سهولة في الاتصال بالإدارة؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بلا ، يسأل لماذا؟...

33- هل عملك يسمح لك بالتحرك والاتصال بزملائك عند الحاجة؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

34- هل تحبذ العمل الجماعي؟

نعم ☐ لماذا؟...

لا ☐ لماذا؟..

35- مع أي من زملائك تتبادل الحديث؟

الذين من نفس مكانتك في العمل ☐ الذين يقربونك في السن ☐

الذيـــن من نفس مستواك العلمـــي ☐ الذين من نفس جهتك ☐

أخرى ☐ تذكر..

36- ما هي الأوقات التي تتصل فيها بزملائك؟

أوقـــــات العمـــل ☐ أوقات الراحة في العمل ☐

خارج أوقات العمل ☐ أخرى ☐ تذكر..............................

37- هل تحدث خلافات بين زملائك في العمل؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـــنعم وأحيانا، يسأل: ماهي أسباب هذه الخلافات؟

أمور شخصية ☐ بخصوص العمل ☐ أخرى ☐ تذكر...........................

38-هل تساهم في حل هذه الخلافات بين زملائك؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم وأحيانا يسأل : هل ذلك؟

لكي لا تأثر الخلافات على سير العمل ☐ لتكون محل ثقة زملائك ☐

أخرى ☐ تذكر...

بيانات تتعلق باتخاذ القرارات:

39- هل يتم إطلاعك على سير العمل في المؤسسة؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم وأحيانا يسأل هل يتم ذلك عن طريق:

ممثل العمال ☐ المشرف ☐ النقابة ☐

جمعية عامة ☐ أخرى ☐ تذكر ....

40- هل تأخذ المؤسسة برأيك في تحسين أوضاعها؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم يسأل:كيف يتم ذلك؟

عن طريق الاجتماعات ☐ وضع الاقتراحات في صندوق ☐

أخرى ☐ تذكر...

41- هل تقوم بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم وأحيانا يسأل: مانوع هذه القرارات؟

قرارات روتينية ☐ قرارات طارئة ☐ أخرى ☐ تذكر.......................................

42- هل تقوم المؤسسة بتطبيق القرارات التي شاركت في اتخاذها؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

43- إذا رأيت أن مشاركتك في اتخاذ القرار لم تؤخذ بعين الاعتبار ، ماذا يكون رد فعلك؟

الإضراب ☐ الانتقال إلى مؤسسة أخرى ☐

التغيب عن العمل ☐ أخرى ☐ تذكر..

44- هل كانت القرارات التي شاركت في اتخاذها مساهمة في نجاح المؤسسة وتطورها؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

45- ها ترى أن مشاركتك في اتخاذ القرارات؟

ضرورية ☐ غير ضرورية ☐

- إذا كانت الإجابة بضرورية يسأل: هل ذلك راجع إلى:

خبرتك الجيدة في العمل ☐ فعالية تكوينك الجامعي ☐ أخرى ☐ تذكر....................

46- ماذا تعني لك عملية المشاركة في اتخاذ القرارات؟

مجرد إبداء رأي ☐

الشعور بأنك عنصر فعال ومحترم في المؤسسة ☐

الاتجاه إلى العمل بحماس وجدية ☐

أخرى ☐ تذكر...

دليل المقابلة خاصة بالمشرفين

1- المستوى التعليمي: ....

2- المستوى المهني : ....

3- الأقدميـــــــــة : ....

4- هل تتماشى التخصصات المتواجدة على مستوى الجامعة مع طبيعة مناصب العمل في المؤسسة؟

5- برأيكم هل يمتلك خريج الجامعة (الإطار) المعارف والقدرات اللازمة والمناسبة لمنصب العمـل الذي يشغله بمؤسستكم ؟

6- ماهي طبيعة المهام والمسؤوليات التي تلقى على عاتق خريج الجامعة والملتحق حـديثا للعمـل بمؤسستكم؟

7- هل هناك تواصل بين الجامعة ومؤسستكم خصوصا من ناحية إجراء التربصات الميدانية للطلبة، ومن طرفكم من ناحية إبلاغ الجامعة بمستوى أداء خريجيها؟

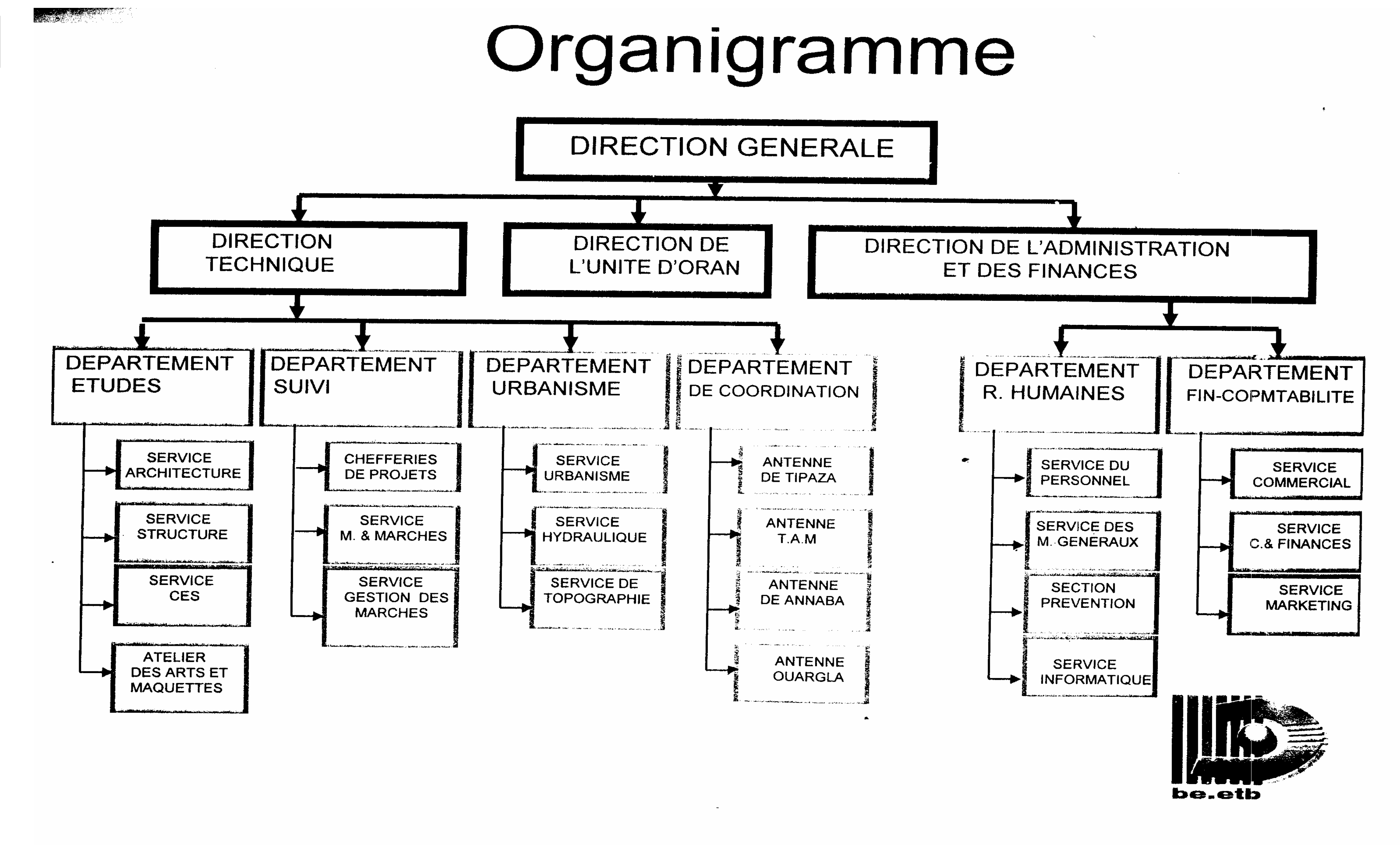
8- هل تم تسجيل حالات توقيف عن العمل قبل انتهاء مدة العقد أو عدم تجديـده (العقـد) بالنسـبة لخريجي الجامعة الملتحقين حديثا للعمل بمؤسستكم؟
وهل هناك عدد تقريبي لهذه الحالات المسجلة خلال الثلاث سنوات الماضية؟

9- هل تقوم المؤسسة بإرسال إطاراتها في بعثات تكوينية لتطوير مهاراتهم؟
وأين يتم ذلك؟

10- هل ترى أن التكوين الجامعي للإطار يساهم في كفاءة أدائه وفعاليته داخل المؤسسة؟

11- هل يجد خريج الجامعة (الإطار) سهولة في الاتصال بالمؤسسة؟
وهل للتكوين الجامعي دور في ذلك؟

12- إلى أي مدى يتم إشراك خريج الجامعة (الإطار) في عملية اتخاذ القرارات؟
وإلى أي مدى يتم الأخذ بهذه المشاركة وتطبيقها فعليا؟


Organigramme
DIRECTION GENERALE
DIRECTION TECHNIQUE
DIRECTION DE L'UNITE D'ORAN
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DES FINANCES
DEPARTEMENT ETUDES
SERVICE ARCHITECTURE
SERVICE STRUCTURE
SERVICE CES
ATELIER DES ARTS ET MAQUETTES
DEPARTEMENT SUIVI
CHEFFERIES DE PROJETS
SERVICE M. & MARCHES
SERVICE GESTION DES MARCHES
DEPARTEMENT URBANISME
SERVICE URBANISME
SERVICE HYDRAULIQUE
SERVICE DE TOPOGRAPHIE
DEPARTEMENT DE COORDINATION
ANTENNE DE TIPAZA
ANTENNE T.A.M
ANTENNE DE ANNABA
ANTENNE OUARGLA
DEPARTEMENT R. HUMAINES
SERVICE DU PERSONNEL
SERVICE DES M. GENERAUX
SECTION PREVENTION
SERVICE INFORMATIQUE
DEPARTEMENT FIN-COPMTABILITE
SERVICE COMMERCIAL
SERVICE C.& FINANCES
SERVICE MARKETING
be.etb